

第一章 管理学概论

课时安排：

7 学时

教学要求：

本章要求学生掌握管理的概念与性质，熟悉管理的作用与地位，了解管理的内容体系，掌握研究与学习管理学的原则与方法。

教学重点、难点及关键知识点：

古今中外，人们由于研究问题的立场、方法、角度不同，而对管理的概念有过许多不同的解释，通过为学生讲授不同历史时代、不同的著名管理学家给管理下过的不同的定义，让学生从这些发展变化中得到启发，并能深刻地领悟现代管理的基本内涵。

管理的二重性、科学性和艺术性。

方法及手段：

课堂详细讲解，应用对比分析方法讲解管理的概念。

一、管理的概念、特征

1.管理的概念

古今中外，人们由于研究问题的立场、方法、角度不同，而对管理的概念有过许多不同的解释，我们应该从这些发展变化中得到启发，并能深刻地领悟管理的基本内涵。

泰罗——“科学管理之父”

科学管理的创始人泰罗（勒）认为，管理就是“确切地你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”

法约尔——“现代经营管理之父”

职能管理学派的代表法约尔认为，管理就是实行计划、组织、控制、协调和指挥。

梅奥——“霍桑试验”

行为学派的代表梅奥认为管理就是做人的工作，管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心，激励员工的行为动机，调动人的积极性。

西蒙——“诺贝尔经济学奖获得者”

决策学派的代表西蒙认为，管理就是决策，决策是贯穿于管理的全过程。

韦伯——“组织理论之父”

管理科学学派的代表韦伯认为，管理是用数学模型来计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到系统所最求的目标。

孔茨——“现代管理丛林现象”

近代管理大师孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使个人在群体中高效率地完成既定的目标。

虽然不同的学者对管理的定义不尽相同，但都有其合理与可取之处，因为他们都是从不同的角度反映了管理活动的实际情况，丰富与发展了管理理论，对实践应用于生产起到积极的指导作用。同时也说明了管理的概念是一个动态、发展的概念，管理的概念反映了社会发展不同阶段的管理水平，为了更好地反映管理的本质，人们博取众家之长，初步形成了现代管理的概念。

管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

对定义解释：

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

1) 管理的载体是组织

管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必然存在管理。

2) 管理的本质是活动过程。

3) 管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新。

4) 管理的目的是实现既定的目标。

2. 管理的基本特征

(1) 管理是一种文化现象和社会现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。

(2) 管理的主体是管理者。

(3) 管理有其特定的任务、职能和层次。

管理的任务：就是设计和维持一种良好环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定目标。

管理的职能：计划、组织、领导、控制、创新。

管理的层次：上层、中层和基层。

(4) 管理的核心是处理各种人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标，管理者的工作或责任的很大的一部分是与人打交道，这在领导的职能中表现的尤为充分。

(5) 管理者的角色

美国著名的管理学家彼得·德鲁克 1955 年提出“管理者的角色”的概念，德鲁克认为管理是一种无形的力量，这种力量是通过各种管理者体现出来的。所以管理者所扮演的角色大体上分为三类：

1) 管理一个组织

2) 管理管理者

3) 管理工人和工作

二、管理的特性

①企业管理的二重性。

企业管理具有自然属性与社会属性两重性，这是马克思主义管理理论的主要内容，是研究资本主义管理科学，建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。

1) 自然属性：管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必须的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。

2) 社会属性：管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性体现在两个方面：

1) 管理是社会劳动过程的一般要求

管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高。管理也就越重要。

2) 管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必要的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行，管理具有维护和巩固生产关系，实现特定生产目的的功能，管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的两重属性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能

脱离管理的自然属性而存在，否则管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的两重属性又是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生重大影响与制约作用。

马克思关于管理两重属性的理论，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，实现管理任务的有力武器。只有认识和掌握管理两重属性的原理，才能分清资本主义管理与社会主义管理的共性与个性，才能正确地处理批判与继承、学习与创新、吸收外国的先进经验与立足自己国情的关系，才能真正地研究和吸取外国管理中有益的东西，做到取其精华，洋为中用。

②企业管理的科学性和艺术性

企业管理既是一门科学，也是一种艺术，他是科学和艺术的辩证统一，是科学和艺术的有机结合。

企业管理是指导人们从事管理工作的一门科学，但它确实不可能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案。它只是探索管理的一般规律，提出一定的理论、原则和方法，而这些理论、原则和方法等的应用，要求管理者必须从实际出发，具体情况具体分析，发挥各自的创造性，从这个意义上说，管理又是一门艺术。

管理既是科学又是艺术并不矛盾，正如管理学家孔茨所言：“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学理解为基础的。因此，科学和艺术不是相互排斥的，而是相互补充的。”人们不难看到，主管人员如没有管理学的知识，就必然靠运气，靠过去的经验来管理，其成功率不高；一旦掌握了科学的管理理论，又深入实际调查研究，就很可能对管理问题设想出切实可行的解决办法，收到较好的效果，所以，学习管理理论仍然必要，管理既是一门科学，又是一门艺术。

1) 管理是一门科学，科学性表现在：

- a、管理是一门科学，但是一门特殊的科学。
- b、是一门综合性的学科。
- c、是一门不精确的学科。
- d、是一门软科学。

2) 管理是一门艺术

现代管理者的工作效率和效果在很大程度上取决于管理者的管理艺术。管理艺术是指管理者在认识客观规律的基础上灵活处理问题的一种创新能力和技巧。

案例：一则发放年终奖金的故事说明了管理的艺术性

一个蒸蒸日上的公司，当年赢余竟大幅度下滑。马上就要过年了，往年的年终奖金最少加发两个月工资，有的时候发得更多，这次可不行，算来算去，只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法，实话告诉大家，很可能士气要下滑。董事长灵机一动。没过两天，公司传来小道消息——“由于经营不佳，年底要裁员”。顿时人心惶惶，但是总经理却宣布：“再怎么艰苦，公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事，只是年终奖可能无力发放了”总经理一席话使员工们放下了心，只要不裁员，没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。除夕将至，董事长宣布：“有年终奖金，整整一个月工资，马上发下去，让大家过个好年”整个公司大楼，爆发出一片欢呼声。

说管理是一门科学，是指经过多年的探索和总结，管理已逐渐形成一套完整的知识体系。管理首先是一门科学，管理活动必须按规律办事。说管理是一门艺术，是指管理需要思维、智慧、谋略、技巧和情感，而且由于不同的管理者所出环境各不相同，他们采取的管理方式、方法、手段等也有差异，取得的管理成果也有差异。管理艺术强调管理的实践性，没有管理实践，也就没有艺术。学校是培养不出成品经理来的，要成为一个成熟的、合格的管理者除了要掌握管理科学的基本知识外，更重要的是管理实践的长期锻炼，有一个经验积累的过程。

管理是一项创造性的劳动，主要依赖管理者的艺术和创造。

管理中处处有艺术：用权、用人、决策、统筹、协调、应变、奖励和批评的艺术。任何一位管理者都应当是一位管理艺术家。

三、管理学的特点和内容

1. 特点：

(1) 一般性：管理学是从一般原理、一般情况的角度对管理活动和管理规律进行研究，不涉及管理分支学科的业务与方法的研究；**管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论科学，无论是“宏观原理”还是“微观原理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究，管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础；

(2) 多科性或综合性：从管理内容上看，管理学涉及的领域十分广阔，它需要从不同类型的管理实践中抽象概括出具有普遍意义的管理思想、管理原理和管理方法；从影响管理活动的各种因素上看，除了生产力、生产关系、上层建筑这些基本因素外，还有自然因素、社会因素等；从管理学科与其他学科的相关性上看，它与经济学、社会学、心理学、数学、计算机科学等都有密切关系，是一门非常综合的学科；

(3) 实践性：也称实用性，管理学所提供的理论与方法都是实践经验的总结与提炼，同时管理的理论与方法又必须为实践服务，才能显示出管理理论与方法的强大生命力；

(4) 社会性：构成管理过程主要因素的管理主体与管理客体，都是社会最有生命力的人，这就决定了管理的社会性；同时管理在很大程度上带有生产关系的特征，因此没有超阶级的管理学，这也体现了管理的社会性。

(5) 历史性：管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展，割断历史，不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史，就难以很好地理解、把握和运用管理学。

2. 内容

管理学的研究有三个侧重点：

(1) 从管理的二重性出发，着重从三个方面研究管理学：

1) 从生产力方面：研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题；

2) 从生产关系方面：研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系问题；研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

3) 从上层建筑方面：研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

(2) 着重从历史的方面研究管理实践、思想、理论的形成、演变、发展，知古鉴今；

(3) 着重从管理者出发研究管理过程，主要有：

1) 管理活动中有哪些职能；

2) 职能涉及哪些要素；

3) 执行职能应遵循哪些原理，采取哪些方法、程序、技术；

4) 执行职能会遇到哪些困难，如何克服。

这一系列问题将作为本课重点讲解，即讲解管理的五大职能。

四、学习和研究管理学的重要性

1、管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性。管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次转折，管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰罗科学管理理论的出现，意在加强生产现场管理，使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后，人们看到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养，这促进了管理学的发展。

管理也日益表现出它在社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。管理是促成社会经济发展的最基本的、关键的因素。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。管理在现代社会中占有重要地位。经济的发展，固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源，作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术，要有先进的管理与之相适应，否则，落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

2、学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。目前我国的管理人才，尤其是合格的管理人才是缺乏的。因此，学习、研究管理学，培养高质量的管理者成为当务之急。

3、学习、研究管理学是未来的需要。随着社会的发展，专业化分工会更加精细，社会化大生产会日益复杂，而日新月异的社会将需要更加科学的管理。

因此，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

五、学习和研究管理学的方法

(1) 历史研究的方法：管理学是在企业发展的历史过程中形成与发展起来的，研究历史，才能分析现状和预测未来；

(2) 比较研究的方法：有比较才能鉴别，管理学的理论最早是在西方国家形成的，我们要把中国的企业管理搞好，就必须借鉴外国的先进管理经验，在中外管理的比较中更好的实现“洋为中用”；

(3) 案例分析的方法：管理学是实践性非常强的学科，因此必须重视实际案例的分析，不断总结经验教训；

(4) 归纳演绎的方法：是善于总结经验，处理好个别与一般的关系，从个别到一般就是从事实到概括的归纳推理方法，从一般到个别就是由一般原理到个别结论的推理方法。

作业和思考题：

- (1) 如何理解管理的概念与特点？
- (2) 如何理解管理的二重性？
- (3) 管理具有什么作用与地位？
- (4) 学习的方法论具有什么样的层次与结构？

第二章 管理理论的形成和发展历史

课时安排:

7 学时

教学要求:

本章主要要求学生了解管理理论的形成与发展过程,掌握科学管理阶段三个代表人物和他们对管理学的主要贡献。

教学重点、难点及关键知识点:

重点理解我国社会主义时期企业管理主要的五个阶段,理解并掌握我国企业管理主要的经验教训和改革开放以来我国企业管理发生的重大变化。

方法及手段:

课堂详细讲解及课堂讨论相结合的方法。

第一节 西方资本主义国家企业管理的发展沿革

一、传统管理阶段（早期的企业管理）

1、背景：18 世纪中叶--19 世纪末

工厂制的产生--自由竞争

18 世纪后期,英国等资本主义国家出现了产业革命,即以机器大生产代替作坊手工业的革命,工厂成为资本主义生产的主要形式,从而引起对工厂应如何进行管理的问题,早期的管理思想是伴随着工厂制的出现而形成的。1769 年建立了世界上最早的工厂—英国的毛纺厂。

2、内容：生产管理（劳动分工）、工资管理（固定工资、分得的利润、奖励）和成本管理（固定成本、提高效益），呈现出明显的粗犷型特点。

3、特点：

1）两权合一（所有权、经营权）企业由资本家直接管理,缺乏专职的经营者,由于资本家的知识和经验有限,这时企业的管理是粗放的、低水平的。

2）企业的生产和管理要凭个人经验办事。工人凭个人经验操作,没有科学的操作规程;管理人员凭个人经验管理,没有科学的管理规章制度。

3）工人的培养主要是师傅带徒弟的方式,靠传授个人经验培养工人,缺乏科学的教育与培训。

二、科学管理阶段（也称古典管理理论）

从 20 世纪初到二战结束,这段时间是资本主义企业科学管理阶段。在这一阶段,资本主义企业管理发生了很大的变化,科学管理替代了传统的经验管理,把资本主义管理提高到了一个新阶段,大大促进了资本主义生产的发展。

1、背景：19 世纪末—二战结束（1939--1945）

自由竞争资本主义—垄断资本主义

科学管理是随着资本主义自由竞争向垄断过渡逐步形成的。随着科学技术的进步,生产社会化程度不断提高,资本注意市场范围和企业规模的扩大,特别是资本主义公司的兴起,使企业管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。资本家单凭个人的经验和能力管理企业,包揽一切,已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者实行分离,由那些具有专门管理知识的经理、厂长、工程师来代替资本家管理企业,以提高管理的水平。1841 年 10 月 5 日,在美国马萨诸塞---纽约的铁路上,两列火车相撞,造成近 20 人的伤亡。

当时，美国社会舆论哗然，公众对这一事件议论纷纷，对铁路老板低劣的管理进行了严厉的抨击。为平息这种局面，这个铁路公司不得不进行改革，资本家交出了企业管理权，只拿红利，另聘有管理才能的人担任企业领导，这就是美国历史上第一家所有权与经营权分离的企业。

2、内容：

(1) 以泰罗为代表的科学管理

泰罗有时被称为“科学管理之父”，他出身于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学，1875年，泰罗进入费城的一家机械厂当徒工，1878年转入费城的米德维尔钢铁公司当技工，1884年升任总工程师。1898-1901年泰罗受雇于宾西法尼亚的伯利恒钢铁公司，1901年以后，他把大部分时间用在写作和演讲上，来宣传他的一套管理理论——“科学管理”，通常称为“泰罗制”为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。1906年担任美国机械工程师学会主席职务。泰罗的代表著作有《计件工资制》、《车间管理》和《科学管理原理》等。

1898年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间，进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块实验是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的，由于这一研究改进了操作方法，训练了工人，其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大的问题；其次研究各种材料能够达到标准负载的形状、规格问题，与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究，从而出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的，堆料场的劳动从400-600人，减少为140人，平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，每个工人的月工资从1.15美元提高到1.88美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了26年之久，进行了各项试验达3万次以上，80万磅的钢铁试验用的工具削成切削，总工耗费约15万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削产量的高速工具钢，并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

泰罗的这些试验集中于“动作”，“工时”的研究；工具、机器、材料和工作环境等标准化研究，并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”，但他的做法和主张并非一开始就被人们接受，而是日益引起舆论的种种议论。于是，美国国会于1912年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会，泰罗在听证会上作了精彩的证词，向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术，引起了极大的反响。

贡献：

1) 科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为，要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一项工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人的“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。

2) 科学挑选工人。泰罗认为为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”，第一流工人就是适合于其工作而又有进取心的人，并对他们进行培训和教育。称为“第一流工人原理”

3) 工时研究与标准化。工时研究是泰罗制的基础，，必须对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理因素，这就是所谓的标准化原理。

4) 差别计件工资制。为了鼓励工人努力工作，泰罗提出了差别计件工资制，即根据工

人完成定额的不同而采取不同的工资率，而不是根据工作类别来支付工资。

5) 把计划职能和执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法就是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己或师傅等人的经验来决定。泰罗主张的计划职能，实际上就是管理职能，执行职能就是劳动职能。泰罗主张由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据，拟定计划并发布指示和命令。

6) 实行职能工长制。设立职能工长，使每个工长负责某一方面的工作，每个工长在其业务范围内可以对工人发号施令。有三个优点：第一，对管理者的培训所花的时间较少；第二，管理者的职责明确，因而可以提高效率；第三，非熟练工人也可以从事较复杂的工作。

7) 在管理上实行例外原则。泰罗认为，规模较大的企业组织和管理，必须实行例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事情的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展为管理上的分权化原则和实行业务制管理体制。

8) 劳资双方的“精神革命”。有了合理的日工作量，有了经过精心挑选的第一流的工人，有了刺激性的付酬制度，还要解决的问题，就是雇主和工人之间建立良好的合作关系。泰罗认为，雇主和工人都必须认识到提高劳动生产率对双方都有利，因此，雇主和工人都必须来一次“精神革命”，即相互合作，共同为提高劳动生产率而努力。

(2) 以法约尔为代表的管理理论

法约尔(1841—1925年)是与泰罗同时代的另一位杰出的古典管理理论家，被称为“现代经营管理之父”。他出生与法国一个资产阶级的家庭，19岁时毕业于法国国立采矿学院，同年进入康门特里——福尔尚布矿冶公司任工程师，由于他勤奋好学、才华出众，工作晋升很快，25岁担任矿井经理，31岁担任煤矿总经理，47岁起一直担任福尔尚布矿冶公司总经理，直至77岁时退休。退休后他创办了法国管理研究中心，并兼任高级商业学院教授。他的著作主要有《论管理的一般原则》(1908年)、《管理职能在指导营业中的重要性》(1917年)、《论工业的积极管理》(1918年)、《国家管理理论》(1923年)。他的代表著作是《工业管理与一般管理》(1916年)。

主要贡献：三个确定，即确定了管理在六项活动(技术活动(指生产、制造、加工等活动)、商务活动(指购买、销售、交换等活动)、财物活动(指资金的筹措和运用)、安全活动(指设备的维护和职工安全等活动)、会计活动(指货物盘存、成本统计、核算等)、管理活动(其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动))中的核心地位、确定了管理的五项基本职能(计划、组织、指挥、协调、控制)、确定了管理的十四条基本原则(劳动分工、权利与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员的报酬、集权、等级制度、秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神)，为管理学的形成作出了重大贡献。

(3) 以韦伯为代表的组织理论

韦伯(1864—1920年)是德国的社会学家、经济学家和德国古典管理理论的代表人物，取得过法学学位，曾任柏林大学讲师，其主要贡献是提出了理想的行政组织理论，其著名的代表作是《社会组织和经济组织理论》。他是最早提出比较完整的行政组织体系的人，因此，被称为“组织理论之父。”

他认为那种理想的行政组织体系是建立在正式、合法和权威基础上的最好的管理制度，是最符合理性原则、高效率的一种组织结构形式(权威结构理论)。这种组织系统包括以下内容：实行职责分工(权力义务明确)、自上而下的等级系统(要有权威)、人员的任用(必须称职、要通过教育与训练)、职业管理人员(任命产生、工资待遇、固定职责)、遵守规则与纪律(对职业管理人员的要求)、组织中人与人的关系(遵循理性原则，不计个人感情)。

3、特点：

(1) 大力提高劳动生产率。泰罗等人从事的一系列科学研究，都是以提高生产效率为目标的。

(2) 重视科学实验。科学管理这一名称的本身就表明了泰罗等人对管理问题的科学求实精神。为了提高劳动生产率，泰罗等人以科学方法对生产方法的改进作了长时间的、大量的调查研究。例如，泰罗进行了著名的“搬运铁块实验”、“金属切削实验”等等。

(3) 重视工人积极性。泰罗认为劳动生产率的提高主要取决于个人积极性和潜力的发挥，所以泰罗对提高劳动生产率的实验和研究，都是以个人为研究对象的。由于当时资本家克扣工人工资和延长劳动时间，引起了工人用集体的怠工进行反抗，使生产效率降低，所以泰罗反对工人组成团体，以防止工人集体怠工。

(4) 重视规章制度。泰罗等人在企业管理实践中通过大量调查研究总结出一套科学管理的方法，如劳动定额、操作规程、作业标准化、奖励工资、职能分工等，并主张把科学管理的方法纳入企业规章制度，要求职工在生产中必须遵守。

三、现代管理阶段

1、背景：二战结束—现在

垄断资本主义—超级垄断

第二次世界大战结束后，要求和平、民主和独立的浪潮席卷全球，不少国家走上了社会主义的道路，工业国家的劳动分工也有了蓬勃的发展，特别是 50 年代前后的工人大罢工，劳资矛盾空前尖锐。资本主义的企业规模在激烈的竞争中迅速扩大，一个工厂、一个公司的活动范围不只局限于一个地区，而是扩大到全国甚至世界，成为跨国公司。科学技术急速发展，新兴工业不断出现。职工队伍的结构、文化程度都有了变化。由于上述社会经济和政治形式的变化，对企业管理提出了新的要求：第一，突出了企业的经营决策问题。第二，要求运用先进的管理手段。第三，要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性。

2、内容

(1) 行为科学的兴起

20 世纪 20 年代以后，随着美国经济危机的加剧和工人觉悟与需求层次的提高，过去泰罗等人提出的“经济人”假设为依据的古典管理理论和由此而制定的以“物质奖励与惩罚”为基础的管理制度，已表现出很大的局限性，以新的“社会人”假设为依据的行为科学理论便应运而生。

1) “经济人”的假设和 X 理论。(麦格雷戈) 这种假设的基本观点如下：认为人十分懒惰，总想办法逃避工作；大多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而甘心情愿受别人指导；多数人的目标和组织的目标是矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作；多数人干工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。

2) “自我实现人”的假设和 Y 理论。(马斯洛，麦格雷戈) 所谓自我实现是指，人都有发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。这种理论的主要观点是：一般人都是勤奋的，他们对工作的喜欢和憎恶决定于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下人愿意承担责任，人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

3) “社会人”的假设和人际关系理论。这种假设的基本观点是：从根本上说，人是由社会需要而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；员工对同事们的社会影响力，更比管理者所给予的经济利诱及控制更为重视；员工的工作效率随着上司能够满足他们社会需求的程度而改变。行为科学的发展是从人群关系论开始的。代表人物是埃爾頓·梅奧。梅奧曾参加 1927 年至 1932 年在芝加哥西方电器公司霍桑工厂进行的实验工作，即“霍桑实验”。分为工厂照明实验、继电器装配室实验、谈话研究、观察研究四个阶段。

他的主要观点是：第一，职工是“社会人”。第二，企业中存在“非正式组织”。第三，新的领导能力在于提高职工的满足度，以提高职工的士气，从而提高劳动生产率。工人的士气期工人劳动的积极性、主动性，而士气的高低则主要取决于职工的满足度，这中满足度首先表现为人群关系，如职工在工作中的社会地位，是否被上司、同事和社会承认，其次才是金钱的刺激。

梅奥及霍桑试验

梅奥于 1926 年在哈佛大学工商管理研究院工业研究室任教，参与策划了霍桑试验。有关霍桑试验的总结主要集中在他的两本书中：《工业文明的人类问题》和《工业文明的社会问题》。霍桑试验是于 1924 至 1932 年间，由美国国家研究委员会和西方电气公司合作，在西方电气公司的霍桑工厂进行的一项研究试验。共分四个阶段：

(1) 工场照明试验。研究人员希望由此推测出照明强度变化后所产生的影响。得出的结论是：工场照明只是影响员工产量的因素之一，而且是不太重要的因素。

(2) 继电器装配室试验。试验结果表明，由于督导方法的变更，使员工的态度改善，因而产量增加。

(3) 大规模的访问与普查。研究者得出的结论是：任何一位员工的工作成绩，都要受到周围环境的影响。

(4) 电话线圈装配工试验。研究人员通过试验发现：团体不顾管理当局关于产量的规定而另外规定了团体的产量限额；工人们使上报的产量显得平衡均匀，以免露出生产得太快或太慢的迹象；团体制定了一套措施来使不遵守团体定额的人就范；在正式结构中存在着两个小团体即非正式组织。

霍桑试验的结论：

(1) 职工是“社会人”。古典管理理论把人视为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，生产效率主要受到工作方法和工作条件的制约。霍桑试验表明，职工不仅受金钱的影响，还受社会和心理影响，生产效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。

(2) 企业中存在“非正式组织”。它通过不成文的规范左右着成员的感情倾向和行为。

(3) 新型的领导能力在于提高职工的满足度。企业中的主管人员要同时具有技术——经济技能和人际关系的技能，要学会了解人们的逻辑行为和非逻辑行为，学会通过交谈来了解人们感情的技巧，要使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

4) “复杂人”的假使和权变理论（超 Y 理论）。主要观点：人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而变化。每个人的需要都各不相同，需要的层次也不同；由于人的需要不同，所以，有人希望有正规化的组织规章条例来要求自己的工作，而不愿意参与问题的决策去承担责任，这种人欢迎以 X 理论指导管理工作，有的人则需要更多的自制责任和发挥个人创造性的机会，这种人则希望以 Y 理论指导工作。

(2) 管理的丛林现象：

二战以来，随着现代自然科学和技术日新月异，生产和组织规模急剧扩大，生产力迅速发展，生产社会化程度不断提高，管理理论引起了人们的普遍重视。许多学者和实际工作者在前人的理论与实践经验的基础上，结合自己的专业知识，去研究现代管理问题。由于研究条件、掌握材料、观察角度以及研究方法等方面的不同，必然产生不同的看法和形成不同的思路，从而形成了多种管理学派。美国管理学家孔茨将管理理论的各个流派称之为“管理理论丛林”。1961 年，他提出了六个学派，到 1980 年，孔茨又认为，这一“丛林”又枝叶繁生，至少可划分为十个学派。尽管各学派彼此相互独立，但他们的基本目的是相同的。

3、特点：以经营决策为企业管理的核心、完善组织管理制度、加速新产品开发的进程、重视科学技术与应用科技成果、十分强调人在企业生产中的重要地位（人本管理、培养教育、

光辉的 1947 年等)。

(1) 把经营决策作为现代企业管理的中心。西方管理学家们认为,现代企业管理的中心是经营,经营的重点在决策。所谓经营,是指企业要进行市场调查与预测,实行以销定产,确定产品方向、生产规模 and 产品质量标准,搞好产销衔接,开展为用户服务,筹集资金的一系列重要战略的活动。所谓决策,是指以谋取高额利润为目标,提出集中经营方案,进行比较分析,从中选优、组织实施的一系列活动。

(2) 实行产品多样化经营和混合经营。即除经营一种或几种主要产品外,还兼营与主产品有密切关系的其他产品,甚至有的企业把生产技术或业务上无联系的作业和产品搞在一起,进行混合经营。因为,当今科技迅速发展,产品更新换代加快,市场容量缩小,但对多种小产品的需要增加,企业竞争日益激烈的情况下,单纯经营一种或几种产品,风险大,而采取产品多样化经营和混合经营,有利于充分利用资金和资源,增强企业对市场需求变化的适应能力,分散经营的风险,提高企业的竞争力。

(3) 广泛采取集权和分权相结合的管理体制。本世纪二三十年代以前,资本主义国家的许多大公司,主要是采用集权的管理体制,企业管理的许多问题都是由总公司来决策。随着科学技术的进步,企业规模扩大,集权的管理体制不利于中下层单位积极性的发挥。1923 年美国通用汽车公司新任总经理斯隆对传统的管理体制进行了改革,首创了集权和分权相结合的管理体制——事业部制,实行“集中控制与分散管理”的原则,即总公司保持生产经营的重要决策权,将日常管理权下放给按产品生产和销售的事业部,每个事业部都是独立经营的核算单位,自负盈亏。这样,既能使总公司领导摆脱日常事务,集中精力研究企业发展的重大方针政策,又能加强事业部的经济责任,发挥其主动性和积极性,促进经营多样化,取得更多的赢利。

(4) 把不断发展新产品和进行技术改造,提高生产技术水平,作为企业发展的核心。

(5) 广泛运用现代自然科学新成果和现代化管理工具。这一特点的具体表现,是把运筹学、数学方法,统计方法和电子计算机等现代科学技术,应用于企业的经营管理。

(6) 十分重视管理人才的选拔、培养与合理使用。发达的工业国家认为,一个企业如果没有一批优秀的技术人员和管理人员,什么事情也干不成。

4. 现代管理学体现出的主要观点:战略观点、市场观点、变革观点、竞争观点、服务观点、专业化观点、素质观点、开发观点、经营观点、风险观点。

第二节 中国社会主义时期企业管理的发展演变过程

与资本主义国家企业管理的历史相比,我国企业管理的历史比较短,特别是我国社会主义企业管理的历史,只有 40 多年的时间。在其发展的过程中,既有成功的经验,也有失败的教训。

一、中国企业管理的五个主要的发展阶段:

经济恢复阶段、第一个五年计划、社会主义建设探索时期、文革动乱十年、改革开放的新时期。

1、经济恢复阶段(1949——1952)

中国共产党取得政权后,最快的取得经济的发展,工人参与,当家作主。

这个时期我国企业管理的重点是变革企业管理组织机构和规章制度。由于全国解放后没收了帝国主义和国民党官僚资本企业,对这些企业实行了军事管制和军代表领导制度。为了迅速恢复这些企业的生产,根据党的全心全意依靠工人阶级的方针,实行了民主改革和生产改革,建立了工厂管理委员会制度和职工代表大会制度,铲除了帝国主义、官僚资本主义、封建主义在这些企业中的残余势力和影响,从而极大地调动了广大职工的生产积极性,促进

了生产的迅速恢复和发展。

2、第一个五年计划（1953——1957）

在中共中央直接领导下，周恩来、陈云等主持制定了我国从 1953 年到 1957 年发展国民经济的第一个五年计划。

根据党在过渡时期总路线的要求，第一个五年计划的基本任务是：集中主要力量进行以苏联帮助我国设计的 156 个建设项目为中心的、由 694 个大中型建设项目组成的工业建设，以建立我国社会主义工业化的初步基础；发展部分集体所有制的农业生产合作化，并发展手工业生产合作社，以建立对农业和手工业社会主义改造的初步基础，基本上把资本主义工商业分别纳入各种形式的国家资本主义的轨道，建立对私营工商业社会主义改造的基础。

这个时期我国企业管理工作的重点，主要是建立健全适应现代大生产的科学管理制度。1953 年我国开始了发展国民经济的第一个五年计划，国家集中全国的人力、物力、财力，进行 156 项重点工程建设。由于国营经济日益壮大，社会主义企业不断增加，要求实行科学管理。当时我们缺乏管理现代工业企业的经验，因此开始全面学习和引进苏联工业企业管理的制度和办法。在此基础上，我国国营企业实行了计划管理，使我国企业走上了科学管理的道路。但是，在这个时期，我们在企业管理方面也存在一些缺陷，如管理权过于集中在上级管理机关，企业缺乏应有的自主权。另外，在学习苏联企业管理经验上，存在着不顾我国国情，盲目照搬而放弃自己的优良传统的现象。

3、社会主义建设探索时期（1958——1965）

（1）两次失误

大跃进：这个时期，我国企业管理的重点是探索我们自己企业管理的道路，创建具有中国特色的社会主义企业管理模式。1958 年，在党的社会主义建设总路线（鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义）的指引下，工业战线上的广大职工，解放思想，意气风发，以高度的政治热情和生产积极性，开展了加速社会主义建设的大跃进运动，曾创造了一些好的经验，如工人参加管理，干部参加劳动，改革不合理的规章制度，实行领导干部、技术人员和工人“三结合”，大搞技术创新等。但当时一度出现指导思想上的“左”的错误，例如，不尊重事物发展的客观规律、片面夸大人的主观意志和精神的作用；不遵循商品生产的价值规律，等价交换和按劳分配原则；片面追求产量、产值和速度，不讲经济核算；

片面夸大群众的作用，忽视管理人员、技术人员和专家的作用；忽视社会化大生产所必须的规章制度和严格的责任制，把第一个五年计划期间建立起来的规章制度，不加分析地一概破除；实行不切实际的高指标，搞瞎指挥、乱操作等，导致了企业管理混乱，无人负责，浪费损失大，经济效益差的状况。管理的实践证明，不尊重客观规律，否定科学管理，就等于否定现代化大生产，它使我们受到了客观规律的惩罚而饱尝了苦果，这是一个深刻的教训。

反右倾：“彭德怀”：1959 年 7 月在中共中央政治局扩大会议（庐山会议）期间，勇于直言，写信给毛泽东主席，对大跃进和人民公社化运动中的错误提出批评，遭到错误的批判，并在中共八届八中全会上被错定为“右倾机会主义反党集团”的首领免去国防部长职务。1965 年 9 月被派往四川任中共中央西南局“三线”建设委员会第三副主任，仍顾全大局，兢兢业业地工作。文化大革命期间，又遭严重迫害。由于长期的摧残和折磨，1974 年 11 月 29 日在北京逝世。1978 年 12 月中共十一届三中全会为他平反昭雪，恢复名誉。

毛泽东意识到有错误，派一个调查小组，组长彭德怀到湖南农村发现，发展没给农民带来多少好处，彭德怀找不到毛，写了一封“万言书”，说明农民生活苦不堪言，毛正在准备开庐山会议，收到彭德怀的信，他发现有一股强大的势力在运行、在袭来，会议变成反右倾。

（2）两次突变

天灾：1959—1961 史无前例的自然灾害，很多地方颗粒无收，雪上加霜，中国老百姓与党同甘共苦、同心同德，中央领导人与农村共度难关。例：外交部长陈毅到家做客，活佛

拿苹果给他吃，他接连吃了好几个，活佛很惊讶，陈毅笑着说：“我要开吃，早就吃没了”。

人祸：毛认为苏联搞修正主义，意识形态的尖锐斗争，使两国政治关系、国家关系破裂，一夜之间，撤消一切合同，终止合同执行，撤走全部专家。

由于“大跃进”和“反右倾”的失误，再加上当时农业遭受自然灾害，中苏关系恶化等原因，在1959—1961年，我国的国民经济出现了严重困难。因此，党中央决定对国民经济进行调整，针对企业管理普遍存在的问题，1961年9月党中央颁布了“工业七十条”，这个条例系统地总结了过去学习苏联和“大跃进”中企业管理正反两个方面的经验教训，规定了适合我国国情的企业管理政策。推动了企业管理工作的整顿、改进和提高，从1962年—1965年，我国企业管理又走上了健康发展的道路，国民经济得到了迅速的恢复和发展。在这个时期，工业战线上出现了以大庆油田为代表的一批先进企业，1964年，党中央向全国发出“工业学大庆”的号召。大庆油田的职工在搞好油田建设、职工队伍建设、培养良好作风方面，创造了“三老四严”和“四个一样”的好经验。“三老”是对待革命事业，要当老实人、说老实话、做老实事。“四严”是对待革命工作，要有严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律。“四个一样”对待革命工作，要作到黑天和白天一个样，坏天气和好天气一个样，领导在场和不在场一个样，每有人检查和无人检查一个样。

4、文革动乱十年（1966—1976）

1966年“文化大革命”开始，使企业管理的大好形势遭到了破坏。林彪“四人帮”一伙，由于篡党夺权的反革命目的，全盘否定“文化大革命”前的企业管理经验，他们污蔑“工业七十条”是“复辟资本主义的黑纲领”，鼓吹用“阶级斗争”来代替生产斗争，竭力煽动无政府主义。在他的左思潮的影响下，许多企业废除了管理机构，销毁了管理资料，非废除了管理制度，将管理人员下放到车间劳动。这样，使我国企业管理遭受了一场空前的大灾难，严重破坏了生产，给社会主义经济建设造成了难以估量的损失。

毛泽东思想：消除修正主义坏思想，阶级斗争代替企业管理，学生运动代替生产。

1976年，中国历史上大事最多的一年：

1) 淮河发生大水。

2) 唐山大地震。

3) 吉林降了一次历史上陨石雨直径2.3米，6尺深。

4) 死了三为最伟大的领导人：1月8日 周恩来；7月6日 朱德；9月9日 毛泽东。

5) 10月6日粉碎四人帮，华国锋宣布文化大革命结束，文革把企业管理、经济建设推向崩溃的边缘。

5、改革开放的新时期（十一届三中全会以来）

背景：

1976年10月粉碎“四人帮”，结束了“文化大革命”十年动乱。

特别是党的十一届三中全会（78年12月）以来，我们党纠正了经济工作中长期以来左的错误，把工作重点转移到经济建设上来，实行改革开放的方针，开始了四化建设的新时期。这个时期，我国企业管理的重点是积极进行改革，建设有中国特色的社会主义企业管理模式。为此，党中央、国务院和有关部门颁布了一系列改革管理体制、搞活企业的文件。这些文件的基本指导思想是把经营自主权下放给企业，使企业作到自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展。在这个时期工作重点可以分为两个阶段。

（1）阶段：企业全面改革的准备时期（1979年—1984年）

农村改革：要有粮食，农村联产承包责任制，人民公社为主要经济形式。新八字方针：调整、改革、整顿、提高

全面整顿：企业、铁路、军队、党都需要整顿

（2）阶段：全面改革时期（1985年—1991年）

体制改革：从农村到城市

决定：中国进入全面改革

内容：工资、用工、分配、劳动制度等改革

经济发展非常快、生活提高非常快、农民开始过上好日子

（3）改革开放的新高潮（1992 年—1996 年）

十五大召开，解决两个重大问题：

政治：树立国家旗帜（马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论）

经济：

1) 调整和完善所有制结构。公有制为主体、多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。

2) 加快推进国有企业改革。

3) 完善分配结构和分配方式。坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度。

4) 充分发挥市场机制作用，健全宏观调控体系。

5) 加强农业基础地位，调整和优化经济结构。

6) 实施科教兴国战略和可持续发展战略。

7) 努力提高对外开放水平。对外开放是一项长期的基本国策。

8) 不断改善人民生活。提高人民生活水平，是改革开放和发展经济的根本目的。

从 1985 年到现在，上改革的后一阶段。这个期间也进行了两个方面的工作，一是在前一阶段逐渐理顺国家和企业关系的条件下，着手改革企业内部经营机制。在全国普遍推行承包经营责任制，在小型企业试行租赁制，并有选择地搞股份制试点。同时，推行企业内部配套改革，实行厂长负责制和任期目标责任制；改革企业组织机构；实行干部委任制、聘任制和通过招标的办法选拔经营者；改革劳动制度，实行劳动合同制；改革工资制度，实行工资总额和经济效益挂钩。二是在总结经验的基础上，肯定成绩，把改革的成果用法律的形式固定下来。自 1984 年以来，党中央、国务院和全国人大常委会以及有关部门，把十一届三中全会以来执行的方针政策和成功的改革经验加以概括总结，一法律和规章的形式固定下来。1992 年春邓小平南巡讲话以后，全国人民的思想又一次得到解放，我国经济建设掀起了新的高潮，改革开放空前活跃。当年 10 月中共十四大召开，明确提出了在我国建设社会主义市场经济体制目标模式，1993 年 3 月召开的八界人大又把它写进了宪法，从此我国企业改革和发展进入了一个新的历史阶段。

二、主要经验教训

1、彻底清除“左”的思想的影响

建国以来，“左”思想对我国企业管理影响很深，危害很大，这上我国企业管理落后的主要原因之一。“左”的思想在企业管理上的表现主要表现在以下几个方面：

（1）否定市场对资源有效配置的积极作用，把市场经济等同于资本主义，以为社会主义只能搞高度统一的计划经济。这种高度集中的管理体制，迫使企业吃大锅饭，缺乏内在动力和外压力。

（2）不尊重客观经济规律，特别是商品生产的价值规律和社会主义按劳分配规律，不尊重企业和职工的物质利益。在高度集中的管理体制下，只讲求产品的使用价值，不讲求价值；只重视产量、产值和速度，不重视质量、成本和经济核算；企业生产好坏一个样，干好干坏一个样，不讲按劳分配，企业习惯于向国家伸手“等、靠、要”，缺乏开拓精神。

（3）不承认管理是一门科学，否定企业管理的科学制度和科学方法，凭长官意志来管理企业。实行不切实际的高指标、瞎指挥，用“政治运动”来代替科学管理。

（4）不能正确对待工业发达国家的经营管理经验。在很长一段时间内，我国对西方工业发达国家的经营管理经验，采取了一概否定的态度。70 年代末 80 年代初，我们只承认人

家在合理组织生产力方面的理论和做法，例如运筹学、全面质量管理、价值工程等具有共性，因而可以学习借鉴，对于涉及生产关系和上层建筑的理论和做法，则必须采取批判地态度。由于生产力、生产关系和上层建筑不能决然分开，结果严重束缚了人们的思想，阻碍了企业管理改革与发展。

2、彻底克服小生产思想的影响

解放前的旧中国，是一个经济十分落后的半封建半殖民地国家，没有经历发达的资本主义阶段，现代化大生产方式没有普遍建立，而封建的小生产意识很浓厚。然而解放后，这种小生产管理思想与现代化大生产的要求是相矛盾的，必须加以克服，具体地说表现在以下几个方面：

（1）要克服自己自足的小生产管理思想。在经济不发达的情况下，小生产是一种自己自足的自然经济，这种自给性的经济决定了它“小而全”和“万事不求人”的狭隘管理思想。这同现代化大生产要求有严密分工、广泛协作，建立社会化的生产关系是背道而驰的。

（2）要克服因循守旧、看摊守业、不求进取的小生产管理思想，因循守旧的小生产管理思想。在现代化大生产条件下，科技发展日新月异，产品更新换代加快，市场需要千差万别，需要企业管理不断改革创新，不断开发出新产品，在竞争中求得生存和发展。

（3）要克服自由散漫的小生产管理思想。小生产方式是以一家一户为生产单位，设备、工具简陋，技术落后，经营分散，没有严格的、科学的管理规章制度，也没有精确的时间观念，工作不讲求效率。而现代化大生产则要求各生产环节、个部门单位之间有严密的组织性、纪律性，有严格的岗位职责制，有严格的时间观念。

（4）要克服小生产封建家长制领导的思想。小生产的管理方式习惯于管理者一人说了算，实行封建家长制领导。在现代企业管理中，如果有封建家长制的管理思想，在工作中就会独断专行，听不进去别人的意见，群众路线和民主作风差，常常利用职权推行自己的主张，这难免会导致经营决策失误，给企业带来重大损失。

3、发扬我们自己的好经验

新中国成立以来，工业生产取得了辉煌的成就。主要表现在以下几个方面：

（1）依靠职工群众，实行民主管理的经验。在社会主义企业中，职工群众是企业的主人，他们的劳动既是为社会劳动，也是为自己劳动，他们的个人利益和国家利益是一致的，他们和企业的领导是平等互助的同志关系。职工群众的劳动积极性和创造性有很大的潜力。在我国社会主义企业管理的实践中，积累了一些调动职工群众劳动积极性和创造性，充分体现职工当家作主，实行民主管理的经验。

（2）兼顾国家、企业和职工三者利益的经验。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，企业的生产经营必须符合国家的利益的条件下，也要满足企业和职工的利益。如保证“国家拿大头，企业拿中头，职工拿小头”的经验。

（3）实行责、权、利相结合的企业内部经济责任制的经验。这是一项有中国特色的管理制度，它是将企业对国家承担的经济责任和生产、技术、管理各项工作要求，通过层层分解，落实到所属各科室、车间、班组，然后落实到每个职工。目的是通过责、权、利的紧密结合，充分调动企业职工的积极性，使个人保班组，班组保车间，车间或科室保全厂，共同保证企业经济效益的提高。

4、积极审慎地学习外国的先进经验

1950年代，我们在管理方面学习了苏联的经验，但对其他国家的管理经验学习的很少，特别是对西方资本主义国家的管理经验持全盘否定的态度，这种一边倒和闭关锁国的做法，使我们错过了许多很好的机会，加大了与世界先进水平的距离，延误了我国经济建设的发展，这个教训必须吸收。

三、改革开放以来的重大变化

1、管理模式上，企业管理的模式由封闭的生产型管理向着开放的生产经营型转变。长期以来，我国高度集中的计划经济体制下所形成的企业与市场隔绝的局面逐渐被打破。

70年代末、80年代初，国家实行计划经济为主，市场调节为辅的方针，使企业面向市场，按需生产，寻求生路，将过去的一生产为中心转为以经营中心。

2、所有制形式上，企业经营体制由单一的国营制向多元制转变。改革前，我国企业主要是全民所有制和集体所有制两种类型，基本上都由国家统一经营。目前我国绝大多数国有和集体企业实行了承包经营，许多小型企业实行了租赁制，一批大中型企业正式试行股份制。此外，我国还有数以万计的中外合资、中外合作和外商独资以及居民私营的企业，形成了以公有制为主体，多种经营体制并存，互相开展竞争的局面。

3、领导体制上，由党委一元化领导向着厂长负责制转变。

4、组织机构上，由单一形态向着多元化转变。长期以来，我国企业的组织机构是按单一的直线职能制设立的。由于环境的变化，不少企业对组织机构进行了改革，既有直线型，又有直线职能型、又有新矩阵制，有的还发展为事业部制。

5、分配制度上，采取按劳分配。

6、管理重点上，从着重对物的管理向着“以人中心”的现代化管理转变。确立以人为本的思想，招才，揽才，放手使用人才。靠人才去开发、制一流的产品。

7、质量管理上，由单纯的质量检验向着全面质量管理转变。在改革以前，虽然也提出了“质量第一”的方针，但是由于缺乏竞争，缺乏质量意识，加之质量管理的方法和手段比较落后，因而许多企业的产品质量处于落后状态。在改革开放中实行“全员质量管理”、“全面质量管理”，大大提高了企业产品的质量水平。

8、管理的技术方法上，由传统型向着科学化、现代化转变。

9、激励方式上，由物质、精神只抓一头向“两手抓”的方向改变。我国企业管理的经验证明，忽视职工的物质利益，不利于调动职工的积极性，同样，单纯依靠物质刺激，也不足以持久地调动职工的劳动积极性。

作业和思考题：

- (1) 学科的产生与社会的变迁有什么样的内在联系？
- (2) 泰勒对管理作出了哪些重大的贡献？
- (3) 法约尔对管理理论作出了哪些重大的贡献？
- (4) 西方资产阶级学者都提出了哪些人性理论？
- (5) 西方管理学的发展对我国有什么启发与借鉴？
- (6) 试述改革开放新时期我国企业管理的基本历程？
- (7) 我国企业管理的历史给我们留下了什么重要的经验教训？
- (8) 改革开放以来我国在企业管理上发生了什么样的重大变革？

课后小结及教学后记：

这是管理学中重要的一章，有不少的新内容融入课堂，学生在全面加强对管理的认识与对现实社会企业管理的认识方面有很大的帮助。在第一节课中，要使学生全面地了解资本主义国家企业管理发展的三个主要发展阶段，尤其要深刻地掌握科学管理阶段三个伟大的代表人物及他们对管理学理论的重大贡献，要理解现代管理阶段的管理丛林现象。在第二节课中，要使学生全面掌握我国企业管理的五个主要阶段，尤其是掌握改革开放新时期的历程，重点掌握我国企业管理五十多年历史给后人留下了哪些重要的经验教训，重点掌握改革开放以来我国在企业管理上发生了哪些重大的变革。

第三章 计划与决策

课时安排：

10 学时

教学要求：

本章主要要求学生熟悉计划的基本含义，掌握制定计划的步骤以及应该遵循的原则；熟悉决策的基本含义和决策的重要性，掌握科学决策的基本程序；掌握目标管理的主要内容和实施目标管理的基本过程；了解战略的基本含义，了解企业环境分析与战略选择的内容。

教学重点、难点及关键知识点：

重点掌握制定计划的步骤以及应该遵循的原则、掌握企业环境分析与战略选择的内容。

方法及手段：

课堂详细讲解及课堂讨论相结合的方法、案例教学方法。

第一节 决策

一、决策

1、决策的概念

所谓决策，就是为使未来行动目标优化或至少达到某种满意程度，在两个或两个以上备选方案中选择一个最佳方案并组织实施的过程。

它包含几层含义：

1) 明确的目标性 任何决策都要以实现组织总目标并使目标优化为出发点。

2) 显著的选择性 决策的中心含义是“选择”，任何活动没涉及“选择”就不是现代管理所说的决策。

3) 是一个完整的过程 一般来说包括决策前提出问题、搜集资料、预测未来、拟定方案、优选以及决策实施中的追踪等在内的完整过程。

二、决策类型

1) 按决策问题的作用范围：战略决策、战术决策和业务决策。

战略决策是有关组织全局利益和长远利益的决策。这类决策对组织的生存与发展将产生决定性影响，并作用于一个较长的时期。企业的投资方向、产品更新、设计等重大问题的决策属于战略决策。

战术决策是有关实现战略决策过程中的具体决策。其作用范围比较小，影响的时间也要短一些。象物资采购、资源配置，这些都是在一个短时期内的决策。

业务决策：为提高业务活动而进行的决策，是指针对短期目标，具有很大的灵活性。

2) 按决策问题所处的条件：确定型决策、风险型决策、非确定型决策

确定型决策。首先，它是指在可供选择的方案中只有一种决策是合理的，也就是说，信息资料是确定

的，决策的条件是确定的，可供选择的方案之间的优劣比较和预期结果是明确的甚至可以通过数学方法来确定合理的决策。盈亏平衡点

风险型决策。即决策事件未来出现哪种自然状态的概率决策者不能肯定，但可大致估计出其出现的概率，不同的行动方案在不同的自然状态下的损失或利益可以计算出来。在这种情况下所做的决策具有一定的风险性。

非确定型决策。外部条件不可预测，信息不确定，未来出现各种自然状态完全是随机的，连可能的概率也不知道。非确定型决策尽管也有数学方法，但作出最终决策主要还是依靠决

策者的经验和判断。

3) 决策的方法：定性决策和定量决策。

定性决策是订要依靠决策者的经验、知识、和判断能力作出的决策；

定量决策是可以根据具体数据资料，运用一定的决策方法，通过数学计算得出结果的决策。

4) 按决策的重复程度：程序化决策、非程序化决策。

程序化决策：处理例行问题的决策。

非程序化决策：处理例外问题的决策。

三、决策程序

1) 研究现状，调查情况，发现问题

任何决策都是从发现和提出问题开始的。明确问题包含三个层次：一是明确问题发生的时间、地点及可能产生的价值和影响；二是明确问题产生的原因；三是明确问题的严重性和必要性。领导在组织中的地位使得他们能够通观全局，从整体的角度思考和比较，更容易找出问题的关键所在。

2) 确定决策目标

针对这些问题确定应该达到何种效果，即确定决策的目标。确定目标是决策中的最重要环节。

3) 资料，拟定备选方案

决策目标一旦确定，就要通过各种渠道收集组织内外部各方面的相关情报和信息。收集到的资料越丰富、越准确，最终所作出的决策也就越合理有效。

根据收集的资料拟定可供选择的各种可能方案。

4) 决策方案的评价

选择最优方案是决策的关键环节，也是领导职能重要性的体现。

5) 正确选择方案

6) 实施方案并进行跟踪决策

7) 监督反馈

四、决策方法

1. 定性决策方法

(1) 头脑风暴法：

一些人围桌而坐，领导者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题，然后成员在一定的时间内自由提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且所有的方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。

(2) 名义群体法：在决策过程中限制讨论。

成员组成一个群体，但在进行任何讨论之前，每个成员独立地写对问题的看法。

经过一段时间沉默后，每个成员将自己的想法提交给群体，然后一个接一个地向大家说明自己的想法，直到每个人的想法都表述完整并记录下来为止，在所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

群体讨论开始，以便把每个想法搞清楚，并作出评价。

每一个群体成员独立地把各种想法排出秩序，最后的是综合排序最高的方案。

(3) 德尔菲法

1) 确定问题。

2) 每一个成员匿名地、独立地完成第一组问卷。

3) 每一组问卷的结果集中在一起。

4) 每个成员收到一本问卷结果的复印件。

5) 看过结果后，再次请成员提出他们的方案，第一轮的结果常常能够激发出新的方案或改变个人原有的观点。

6) 重复 4) 5) 两个步骤，直到取得大体一致的意见。

(4) 电子会议法

这是最新的将名义群体法与尖端的计算机技术结合的群体决策方法。这种方法主要是需要比较成熟的计算机技术。众多人员围绕在一张桌子旁，这张桌子除了一系列的计算机外别无他物，计算机将问题显示给决策参与者，他们将自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

电子会议法的主要优点是匿名、诚实和快速。

2. 定量决策方法

(1) 确定型决策方法：量本利分析法（保本分析法、盈亏平衡分析法）

通过考察产量、成本和利润的关系以及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。

应用量本利分析法时，关键是找出企业不盈不亏时的产量（保本点产量、盈亏平衡产量），而找出保本产量的方法有代数法、图解法。

1) 代数法：用代数式来表示产量、成本和利润关系的方法。

假设 p —单位产品价格

Q —产量或销售量

F —固定成本

v —单位变动成本

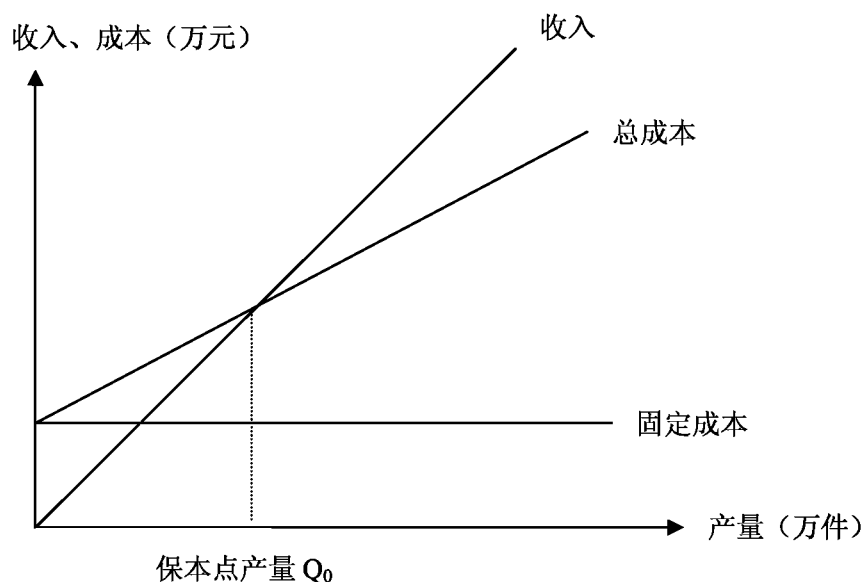
R —代表总利润

c —单位产品贡献 ($c=p-v$)

保本产量： $pQ=F+vQ$

$$Q=F/(p-v)=F/c$$

2) 图解法



例：某企业生产某产品的总固定成本为 60000 元，单位变动成本为每件 1.8 元，产品价格为每件 3 元。假设某方案带来的产量为 100000 件，问该方案是否可取。

解： $Q_0=F/(p-v)=6\text{ 万}/1.2=5\text{ 万件}$

(2) 风险决策方法

在比较和选择活动方案时,如果未来情况不止一种,管理者不知道到底哪种情况会发生,但知道每种情况发生的概率,则须采用风险型决策方法。常用的是决策树法。

决策树法:是用树状图来描述各种方案在不同情况(或自然状态)下的收益,据此计算每种方案的期望收益从而作出决策的方法。

例:某企业为了扩大某产品的生产,拟建设新厂,据市场预测,产品销路好的概率为 0.7,销路差的概率为 0.3,有三种方案可供企业选择。

方案 1,新建大厂,需投资 300 万元,据初步估计,销路好时,每年可获利 100 万元;销路差时,每年亏损 20 万元,服务期为 10 年。

方案 2,新建小厂,需投资 140 万元。销路好时,每年可获利 40 万元;销路差时,每年仍可获利 30 万元,服务期为 10 年。

方案 3,先建小厂,3 年后销路好时再扩建,需追加投资 200 万元,服务期为 7 年,估计每年获利 95 万元。

(3) 不确定型决策法

在比较和选择活动方案时,如果管理者不知道未来情况有多少种,或虽知道有多少种,但不知道每种情况发生的概率,则须采用不确定型决策方法。

例:某企业打算生产某产品。据市场预测,产品销路有三种情况:销路好、销路一般和销路差。

方案 \ 自然状态 收益	销路好	销路一般	销路差
A. 改进生产线	180	120	-40
B. 新建生产线	240	100	-80
C. 与其他企业协作	100	70	16

1) 小中取大法:管理者对未来持悲观的看法,认为未来企业出现最差的自然状态。

采用小中取大法进行决策时,首先计算各方案在不同的自然状态下的收益,并找出各方案所带来的最小收益,然后进行比较,选择在最差自然状态下收益最大或损失最小的方案作为所要的方案。

A 方案最小收益 -40

B 方案最小收益 -80

C 方案最小收益 16

因为 C 方案的最小收益最大

所以选择 c 方案。

2) 采用大中取大法:管理者对未来持乐观的看法,认为未来会出现最好的自然状态。

采用大中取大法进行决策时,首先计算各方案在不同自然状态下的收益,并找出各方案所带来的最大收益,即在最好自然状态下的收益,然后进行比较,选择在最好自然状态下收益最大的方案作为所要的方案。

A 方案最大收益 180

B 方案最大收益 240

C 方案最大收益 100

因为 b 方案的最大收益最大

所以选择 b 方案。

3) 最小最大后悔值法:管理者在选择了某方案后,如果将来发生的自然状态表明其他方案的收益更大,那么会为自己的选择而后悔。

最小最大后悔值法：就是使后悔值最小的方法，采用这种方法进行决策时，首先计算各方案在各自然状态下的后悔值（某方案在某自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益-该方案在该自然状态下的收益），并找出各方案的最大后悔值，然后进行比较，选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案。

自然状态 后悔值 方案	销路好	销路一般	销路差
A. 改进生产线	60	0	56
B. 新建生产线	0	20	96
C. 与其他企业协作	140	50	0

A 方案最大后悔值为 60

B 方案最大后悔值为 96

C 方案最大后悔值为 140

因为 a 方案的最大后悔值最小，所以选 a 方案。

第二节 计划

一、计划的涵义和计划工作的特征

1. 计划的涵义：

（1）动态理解的计划，是人的大脑的理性行为，是一种思考程序；是指为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。

（2）静态理解的计划，是把人的理性行为的条文化与文字化；

（3）计划工作的核心任务是要回答 5W1H。

what—做什么？ 目标和内容

why—为什么做？ 原因

who—谁去做？ 人员

where—何地做？ 地点

when—何时做？ 时间

2. 计划工作的性质：目的性、首要性、普遍性、效率性、创新性。

（1）目的性：任何组织或个人制定计划都是为了有效地达到某种目标。在计划工作开始之前，这种目标还不十分具体，计划就是开始于这个不具体的目标。例如，某百货公司的经理希望明年的销售额和利润额有较大幅度的增长，就是一个不明确的目标，然后再制定一个确定的目标，比如，销售额增长 20%，利润额增长 15%。

（2）首要性：计划工作在职能中处于首要地位。原因，计划工作的最终结果可能导致一种结论，即没有必要采取进一步的行动。

（3）普遍性：企业内的任何管理者都或多或少都有某些制定计划的权利和责任。

（4）效率性：计划工作的任务，不仅保证目标的实现，而且要保证从众多备选方案中选择最优的方案。

（5）创新性：计划工作总是针对可能出现的新问题和新变化、新机会而作出的，因而他是一个创造性的管理过程。

二、计划体系

一个计划包括组织将来行动的目标和方式。计划与未来有关，是面向未来的，而不是过

去的总结，也不是现状的描述；计划与行动有关，是面向行动的，而不是空乏的议论，也不是学术的见解。面向未来和面向行动是计划的两大显著特征。认识到这一点，我们能够理解计划是多种多样的。孔茨和韦里克把计划分为一种层次体系。

(1) 宗旨：是指社会对组织或企业最基本的要求。如共产党的宗旨、工商企业的宗旨、法院的宗旨、大学的宗旨。

(2) 目标：是在宗旨指导下，组织或企业在一定时期要达到的具体成果。目标是追求的结果，是动态发展的，是一种人的心理的超前行为。

(3) 战略：是一个组织为实现目标而采取的总体纲要，如对主攻方向和资源都是如何进行布置的。

(4) 政策：是组织或企业在处理问题时的一些明文规定，指明了组织的活动方向与范围，即组织鼓励什么、限制什么、反对什么。

(5) 程序：是处理那些重复发生的例行问题的标准方法，是一种办事的顺序或手续，能够提高组织活动的效率与质量。

(6) 规则：是在处理具体场合和具体问题时的规定，是最简单的计划。

如体育比赛的规则、干部上班时的规则、营业人员的规则等。

(7) 规划：是组织为了完成一系列的任务（目标、政策、程序、规则等）所进行的总体协调、系统思考和采取行动的方法。

(8) 预算：是数字化的计划，也是进行计划控制的标准。

三、计划工作的程序

计划职能是管理的最基本职能。由于管理的环境是动态的环境，管理活动是个发展变化的过程，计划是作为行动之前的安排，因此计划工作应是一种连续不断的循环。任何计划工作的步骤都是相近的，依次包括以下内容：

1. 估量机会

估量机会是在实际的计划工作开始之前就着手进行，是对将来可能出现的机会加以估计，并在清楚全面地了解这些机会的基础上，进行初步地探讨。严格地讲，估量机会不是计划工作过程的一个组成部分，但却是计划工作的真正起点，在估量机会的基础上，确定可行性目标。

2. 确定目标

计划工作的第一步是在估量机会的基础上为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标，即组织在一定时期内所要达到的效果。

确定目标通常应包括：指导资源最合理的分配；充分发挥全体职工的积极性和潜力；达到经营活动的最佳效果；促进组织内部团结成一体，对外享有良好的声誉。

组织目标的制定，必须考虑：满足并保证国家的要求；了解和掌握社会动向、用户要求，以满足社会需要；考虑并体现出本组织长期计划的要求；掌握本组织上年度目标达成情况及存在的问题。

3. 确定前提

计划工作的第二步是确定前提，并加以宣传。前提是指计划工作的假定条件，即执行计划时的预期环境。预期环境是靠预测得来的，预测的范围应尽量广泛。计划前提的确定应该选择那些对计划工作具有关键性的、有战略意义的、对计划执行情况最有影响的因素。

4. 确定可供选择的方案

一个计划往往同时有几个可供选择的方案，要将可供选择的方案的数量逐步减少，对一些最有希望的方案进行分析。

5. 评价各种方案

按照前提和目标来权衡各种因素，以此对各个方案进行评价。

6.选择方案

选择方案就是选择行为过程，正式通过方案，这是作决策的关键，有时可能会对两种方案同时采取。

7.制定派生计划

派生计划是总计划下的分计划，是主计划的基础，只有派生计划完成了，主计划才有保证。

8.用预算形式使计划数字化

通过数字来大体反映整个计划。预算可以成为汇总各种计划的工具，是衡量计划工作进度的重要标准。

四、计划工作原理

1.限定因素原理

限定因素是指妨碍目标得以实现的因素。在其它因素不变的情况下，抓住这些因素，就能实现期望的目标。

限定因素原理是指在计划工作中，越是能够了解和找到对达到所要求目标起限制性和决定性作用的因素，就越是能准确地、客观地选择可行的方案。

限定因素原理是决策的精髓。决策的关键就是解决抉择方案所提出的问题，即尽可能地找出和解决限定性的或策略性的因素。

2.许诺原理

关于合理的计划期限的确定问题体现在许诺原理上。许诺原理是指任何一项计划都是对完成某项工作所做出的许诺，许诺越大，所需的时间越长，因而实现目标的可能性就越小。

计划工作期限的长短需要根据所承担任务的多少而定，一般来说，承担者的任务越多，计划工作的期限就越长，反之就会缩短。工业上常用的投资回收率就是该原理的具体应用。

3.灵活性原理

灵活性原理是指计划工作中体现的灵活性越大，则由于未来意外事件引起的损失的危险性就越小。

灵活性原理是指制定计划时要有灵活性，即留有余地。对于主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最主要的原理。当承担的任务重、目标期限长的情况下，灵活性便显示出它的作用。当然，灵活性只是在一定程度内是可能的。在国外，现在也多强调实行所谓的“弹性计划”，即能适应变化的计划。

4.改变航道原理

改变航道原理是指计划工作为将来承诺得越多，主管人员定期地检查现状和预期前景以及为保证所要达到的目标而重新制定计划就越重要。

计划制定出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，必要时可根据当时的实际情况作必要的检查和修订。改变航道原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力。为此，计划工作者应经常地检查计划，重新制定计划，以此达到预期的目标。

第三节 预测和战略计划

一、预测

1. 预测的概念、特征及其重要性 (1) 概念：是对未来环境进行估计，是对未来事物或事物未来的发展趋势预先作出的推测；(2) 预测的特征：不确定性、科学性、近似性、局限性；(3) 重要性：A) 预测是计划工作的前提条件，也是计划工作的一个重要组成部分；B) 预测是提高管理的预见性的一种手段；C) 预测有助于促使各级领导向前看，面向未来，并

为此做好准备；D) 预测有助于发现目前的问题，从而集中力量加以解决；E) 预测工作在一定程度上决定了组织的成败。

2. 预测的种类 (1) 经济预测：包括宏观经济预测和微观经济预测，宏观经济是对国民经济或世界经济的变化发展趋势所进行的预测，微观经济是指企业对生产经营所处的市场的发展变化趋势所作的预测。(2) 技术预测：是指对科学技术的发明创造与应用等一系列问题的预测，也包括新产品、新技术、新材料、新工艺对发展市场影响的预测。(3) 社会和政治预测：一方面包括对人口、环境、生态平衡、城市发展、交通等问题的发展变化趋势的预测；另一方面也包对括政治制度、阶级关系、世界发展格局的发展变化趋势的预测。

3. 预测的工作程序 (1) 提出课题和任务，明确预测目标；(2) 拟定预测计划，确定预测的人才物的配置；(3) 调查、收集与整理资料；(4) 选择预测方法，建立预测模型；(5) 进行预测，评价预测结果；(6) 提交预测报告，追踪检察预测结果。

4. 预测的方法 (1) 定性预测方法：专家调查法，包括专家会议法和专家问卷法；用户意见法。(2) 定量预测方法，主要包括时序预测方法，因果预测方法（包括回归分析方法和计量经济学方法与投入产出方法）。

二、战略计划及其管理

1. 战略的概念与特点 (1) 战略的概念：战略是为了实现预定的目标，对组织全局的长远的重大问题进行的谋划，是组织的大政方针，实质是一种计划。(2) 战略的特点：全局性、长远性、应变性、竞争性、纲领性。

2. 战略构成要素：

(1) 安绍夫经营战略的构成要素：产品与市场范围；增长（成长）方向；竞争优势；协同作用。重点说明产品—市场的组合：

(2) 企业战略构成要素：战略思想、战略目标、战略重点、战略阶段、战略对策。

3. 战略管理 (1) 战略制定的管理；(2) 战略执行的管理；(3) 战略控制的管理。

4. 企业战略的环境分析：(1) 企业的微观环境分析；(2) 企业的宏观环境分析。

第四节 目标管理

一、目标的概念、作用和如何确定目标

1. 目标的概念：是指组织在一定时期内的成果指标，表明一组织存在的作用和意义，反映组织的目的与任务。

2. 目标的作用：(1) 为管理工作指明方向；(2) 激励作用；(3) 凝聚作用；(4) 考核标准。

3. 如何确定目标：(1) 确定目标的原则：统一性、系统性、预见性、科学性、应变性。

(2) 确定目标应注意的问题：A) 确定目标的依据，即对计划所要解救问题的实质、特点与范围要有明确的了解与认识；B) 目标的约束条件，即目标的确定有一定的附加条件，如产品的质量与品质结构是产品产量与利润的前提条件，又如资源的限制、政策法规等前提条件与附加条件就是约束条件；C) 多目标问题的处理，复杂问题的目标往往不止一个，这就需要妥善处理，一个办法是尽量综合与合并，把一些次要目标变为约束条件，一个办法是把各目标按重要性进行排序，把精力先集中于重要的目标，然后再注意次要的目标；D) 目标的冲突问题，上下级之间的目标冲突，要下级服从上级，同级的冲突应该协商解救；E) 目标的衡量标准，要合理地确定目标的衡量标准，要注意定量的标准和定性的标准，要提高定量衡量标准的应用。

二、目标管理的产生和发展

1. 目标管理的产生背景：(1) 杜拉克（德鲁克）目标管理的基本思想，其代表作是 1954

年的《管理的实践》；(2) 目标管理是管理科学理论不断发展的结果，是把泰罗科学管理方法和梅约的人际关系学相结合而形成的一种科学管理方法；(3) 目标管理是美国社会生产力和生产关系不断协调发展的产物。

2. 目标管理的发展：(1) 目标管理在实践应用过程中不断发展，美国著名经营顾问西勒的《根据结果的管理》与美国企业的广泛应用，日本企业的积极引进，并取得了巨大的成功；(2) Y 理论对目标管理的贡献，更加强调人的作用，发挥潜能，自我控制，实现目标；(3) 美国哈佛大学管理专家莱文森于 1970 年发表《根据谁的目标进行管理》，强调了目标与工作之间的关系，更加重视人的作用，丰富了目标管理的基本内容。

三、目标管理的基本内容

1. 目标管理的概念：目标管理是组织依据外部环境和内部条件的总和平衡，确定一定时期内要达到的目标，并为实现该目标所进行的组织、激励、控制和检查工作的管理方法。这种方法的主要含义为：(1) 目标管理追求工作效果，是轻过程而重结果的管理方法；(2) 目标管理是一种综合的科学管理方法，把“作业为中心”的管理和“以人中心”的管理结合起来使人对工作产生兴趣、自我控制和实现自身价值；(3) 目标管理是一种立体的多维的管理体制，即目标层层展开，逐级落实；(4) 目标管理不同于传统的责任制。

2. 目标管理的基本内容：(1) 目标管理具有目标体系，是一种总体的系统的管理；(2) 目标管理是一种民主参与管理的形式；(3) 强调人的“自我控制”，促使权力下放；(4) 注重管理效果，是一种效果管理。

四、目标管理的基本活动过程

1. 目标体系（网络）的建立与展开：(1) 从时间上分类，有长期、中期、短期目标之分；(2) 从性质上分类，有战略、战术、技术目标之分；(3) 从层次上分类，有总体目标、部门目标、个人目标之分。目标是上下级共同协商制定的，自上而下层层分解，自下而上逐级负责，目标体系是一个有机的整体。

2. 目标的实施：(1) 向下级充分授权，上下级达成谅解，促使下级能够自我控制，下级可以充分地发挥聪明才智，自主能动地完成目标；(2) 授权之后，上级还要在实施过程中加强检查和控制，深入基层，帮助解决问题。

3. 目标成果的评价：目标管理的最后阶段，要进行对目标成果进行评价，一确定成果和考核业绩，并与个人的利益和待遇结合起来。目标成果的评价一般采取自我评价与上级评价相结合。

4. 目标管理的局限性(1) 对目标管理的原理与方法宣讲的不够，看起来容易做起来难；(2) 没有把指导方针向拟定目标的各级领导讲清；(3) 目标体系难以确定；(4) 目标一般是短期的，容易产生短期行为；(5) 注重结果，不够灵活。

作业和思考题：

- (1) 计划有哪些主要的性质？
- (2) 制定计划有什么主要的步骤？
- (3) 如何理解制定计划的限定因素原则？
- (4) 如何理解制定计划的弹性原则？
- (5) 举例说明决策的重要意义？
- (6) 科学的决策程序包括什么内容？
- (7) 如何保证决策的正确性？
- (8) 目标管理是什么含义？
- (9) 实施目标管理的基本步骤是什么？
- (10) 战略的含义与特点是什么？

- (11) 如何理解战略的构成要素？
- (12) 如何进行企业环境的微观分析？

课后小结及教学后记：

计划职能是管理的首要职能。要使学生掌握计划的基本含义、基本性质、基本程序，重点掌握制定计划的一些重要原则，掌握决策的基本含义及重要性及决策的科学程序，掌握目标管理的基本思想与事实目标管理的基本过程，理解科学预测的意义预测的主要类型，重点掌握战略的含义与特点，理解对战略构成要素的不同观点，掌握企业环境的分析方法。

第四章 组织

课时安排：

12 学时

教学要求：

本章要求学生了解组织的基本含义和组织的类型，掌握组织的责权相符原则和精干高效原则；了解组织机构设计的基本思想，掌握工作关系数公式，掌握职权的三种形式；掌握组织人员配备的原则与途径，熟悉组织人员选拔与使用的标准、人力资源开发的任务和职业生涯理论；了解组织变革的基本含义及其重要性，掌握组织变革的基本内容和组织变革的过程与程序，了解企业文化的基本内涵与实现组织文化的基本途径，掌握组织文化的结构与内容。

教学重点、难点及关键知识点：

重点掌握组织人员配备的原则与途径、掌握组织变革的基本内容和组织变革的过程与程序、掌握组织文化的结构与内容。

方法及手段：

课堂详细讲解及课堂讨论相结合的方法、案例教学方法。

讲授的基本思路：

本章从组织的基本概念与基本特点入手，介绍我国组织的基本类型，重点讲授组织工作的一些基本原则；从典型的组织机构入手，着重分析组织结构所引起的三个基本矛盾，进而讲授组织中管理宽度的确定、组织部门的划分原则、组织职权的划分及其相互关系；从人力资源的开发与管理入手，重点讲授人力资源开发与管理的任务与基本策略，组织人员配备的基本原则与基本途径及应该注意的问题，人的职业生涯理论与相应问题；从组织与环境的相互关系入手，重点讲授组织变革的动因与过程，组织文化的结构与功能。

第一节 组织工作概述

一、组织的含义及作用

1. 组织的含义：

(1) 实体组织，即名词意义上的组织，是一个有意形成的立式的职位结构。包括三种含义：一是组织必须有明确的目标，这是组织存在的基础与条件；二是组织必须具有分工与协作，是由组织目标所决定的；三是组织要有不同的权力与责任制度，这是组织分工之后的后续结果。

(2) 职能组织，即动词意义上的组织，是一个对人、财、物等资源进行合理配置的过程。主要包括以下的含义：一是合理地设计组织机构，即明确组织机构所涵盖的主要内容，对工作进行划分与归类，确定管理部门，确定合力的管理幅度与管理层次；二是适度分权与正确授权，分权是指上级对下级的委派程度，授权是各管理层次委任下属必要权力的过程；三是人力资源管理；四是组织文化

培育与建设；五是正确处理组织与环境之间的关系。

2. 组织的作用：组织的作用与功能都是组织的基本结构决定的，金刚石与石墨、部队与老百姓的不同主要是结构不同，所以作用与功能就大不相同。

组织的基本作用有：

(1) 人力汇集作用，积涓涓细流以成江海，以完成个人所不能完成的工作；

(2) 人力放大作用，即通过组织作用，达到人力作用放大的效果。

3. 组织工作的含义及其特点

组织工作是指为了实现组织的共同目标而确定组织内各要素及其相互关系的活动过程，也就是设计一种组织结构，并使之运转的过程。

组织工作一般具有以下的特点：

(1)组织工作是一个过程。组织工作是根据组织的目标，考虑组织内外部环境来建立和协调组织结构的过程。这个过程一般的步骤为：

1) 确定组织目标；

2) 对目标进行分解，拟定派生目标；③确认为实现目标所必需的各项业务工作并加以分类；

3) 根据可利用的人力、物力及利用它们的最好方法来划分各种工作，由此形成部门；

4) 将进行业务活动所必需的职权授予各部门的负责人，由此形成职务说明书，规定该职务的职责和权限；

5) 通过职权关系和信息系统，把各部门的业务活动上下左右紧密地联系起来。通过组织系统图，来达到对组织的整体认识。

(2)组织工作是动态的。组织内外部环境的变化，都要求对组织结构进行调整以适应变化。组织工作不可能是一劳永逸的。

(3)组织工作要充分考虑非正式组织的影响。由于非正式组织对组织的目标有影响，组织工作必须考虑非正式组织的影响。这有助于在组织工作中设计与维持组织目标与非正式组织目标的平衡，避免对立，并在领导与指导时对非正式组织加以利用。

二、国内的组织分类

(一) 按组织的性质划分

1. 经济组织：是人类社会最基本、最普遍的社会组织，意义重大。如生产组织、商业组织、银行组织、运输组织和服务性组织。

2. 政治组织：是在阶级出现之后所形成的带有政治纲领与目的的组织，包括政党和国家政权组织。如政党都本阶级的利益和意志，国家政权都是国家管理社会的重要机器。

3. 文化组织：是以满足人们的文化需求为目的，以文化活动为其基本内容的社会团体。如学校、图书馆、电影院、艺术团体、科学研究机构等。

4. 群众组织：如工会、共青团、妇女联合会、科学技术协会等。

5. 宗教组织：是以某种宗教信仰为宗旨而形成的组织。

(二) 按组织是否自发形成来分类

1. 正式组织：是为了有效实现组织目标而规定组织成员之间的职责范围和相互关系的一种结构。有以下特点：

(1) 不是自发形成的，，反映一定的管理思想和信仰；

(2) 有明确的目标，并为组织目标的实现而有效的工作；

(3) 有明确的效率逻辑标准，组织成员都提高效率而共同努力；

(4) 强制性，即以明确的规章制度来约束组织成员的行为。

2. 非正式组织：是人们在共同的工作或活动中，由于抱有共同的社会感情、兴趣爱好、共同利益为基础而自发形成的组织。有以下特点：

(1) 自发性，是为了满足成员的各种心理需求而自发形成的；

(2) 内聚性，相同的利益使成员之间的内聚性强；

(3) 不稳定性，环境发生变化，非正式组织就容易发生变动；

(4) 领袖人物作用较大，领袖人物是自然形成的，具有较大的权威性，在非正式组织中能发挥较大作用。

三、组织工作的原则

1. 统一指挥原则：一个下级只能接受一个上级的指挥，防止多头指挥，使人无所适从，不能“一仆二主”。上级意见有分歧时一定要统一后再向下发布指令，在组织机构设计和权限划分上都要遵循统一指挥原则。

2. 分工协作原则：是社会化大生产的客观要求。分工是管理过程的专业化要求，协作是管理的系统化要求，二者是相辅相成的。

3. 权责一致原则：权力是指在规定的职位上所具有的指挥与行事的能力，而责任是指接受职位、职务时所应尽的义务，这二者应是相符的。

4. 集权与分权相结合的原则：集权管理是社会化大生产保持统一性和协调性的内在要求，技术越发展，社会化程度越高，专业分工越细，就越需要统一指挥与管理。但是集权越多，组织内部的弹性越差，适应性越弱，因此还必须进行适度分权。要搞清集权和分权的概念与各自的优点和缺点，正确处理二者之间的关系。

5. 有效管理幅度原则：是指一个管理者能够直接有效地管理下属的个数，是一个数量的概念。（1）影响管理幅度的一般因素：职务的性质，高层管理幅度低，基层管理幅度高；工作能力强弱；工作本身的性质；标准化和授权程度；信息反馈情况。

（2）70年代，美国洛克希德导弹与航天公司的研究结果；（3）法国管理顾问格兰丘纳斯关于工作关系数的研究；（4）管理幅度与管理层次成反比（见书188页图）。

6. 弹性结构原则：是指一个组织的部门结构、人员职责和工作职务都是可以变动的，以适应组织内外部环境的变化。

7. 经济原则：又叫高效精干原则，就是要用较少的层次、较少的人员、较少的时间达到管理的效果。（1）树立精简的观念，即机构与人员都要精简。（2）借鉴英国人帕金斯的深刻分析，他认为，各个部门、各个组织机构用人总是两个浅显的道理：其一，凡是当官的人，遇到工作太忙需要加人时，往往是给自己增加下属，而不愿意找一个和自己势均力敌的对手；其二，官多了，他们之间自然而然地会制造许多工作，全都有活干。

第二节 组织机构设计

一、组织设计的程序和内容

1. 组织设计的程序

（1）确定组织目标：组织目标是进行组织设计的基本出发点。任何组织都是为了实现一定的目标，组织无目标，就失去了存在的价值。

（2）确定业务内容：根据组织目标的要求，来确定为实现这些目标所必须进行的业务管理项目，并按照项目性质进行适当的分类。

（3）确定组织机构：要根据业务工作量的范围来确定组织的规模，组织的部门设置，组织的层次结构等。

（4）配备职务人员：根据业务工作的要求与所设置的组织机构，来选择与配备称职的职务人员及行政管理人员，并明确其职务与职称。

（5）规定职责权限：根据组织目标的要求，明确规定各单位与各部门负责人的职责权限。

（6）联成一体：把各子系统有机结合，成为一个完整的管理系统。

2. 组织设计的内容

一个现代化的组织机构一般包括：决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统。

（1）决策子系统：是由组织的领导者和决策机构的决策者们所组成的系统，在组织中

起主导、核心与支配地位。

(2) 指挥子系统：是组织活动的指令中心，负责实施决策机构的决定，统一指挥企业的生产经营活动。指挥子系统是一个垂直形态的系统。

(3) 参谋子系统：是由各级职能或参谋机构及其负责人与成员所组成的水平形态的系统。参谋系统是行政负责人的参谋与助手，分别负责一方面工作，可以保证有效地开展各方面工作。

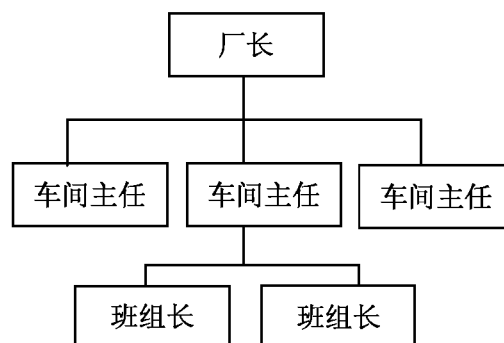
(4) 执行子系统、监督子系统和反馈子系统。决策子系统决定组织的方针大计，指挥子系统是计划实施的起点，而执行子系统、监督子系统、反馈子系统是计划得以正确实施的机构。这三个子系统是有很大的相互独立性，不可相互替代。

二、组织机构的类型

组织结构是表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是执行管理和经济模式的体制。

组织结构是组织的“框架”，而“框架”的合理完善，很大程度上决定了组织目标能否顺利实现。由于组织内外部环境的不同，组织的结构类型也不尽相同。一般来说，组织结构的形式有以下几种：直线型组织结构、职能型组织结构、直线——参谋型组织结构、直线——职能参谋型组织结构、事业部制组织结构、矩阵结构和多维立体组织结构。

1. 直线型组织结构



直线型组织结构也称为单线型组织结构，是最早使用、也是最为简单的一种组织结构类型。“直线”是指在这种组织结构中职权从组织上层“流向”组织的基层。

这种组织结构的特点是：每个主管人员对其直接下属有直接职权；每个人只能向一位直接上级报告；主管人员在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。

其优点是：结构比较简单；责任与职权明确；作出决定可能比较容易和迅速。

其缺点是：在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有的管理职能都集中由一个人来承担，这是比较困难的；而当该“全能”管理者离职时，难以找到替代者；部门间协调差。

该种组织结构类型一般只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或应用于现场作业管理。

2. 职能型组织结构

职能型组织结构也称为多线性组织结构。

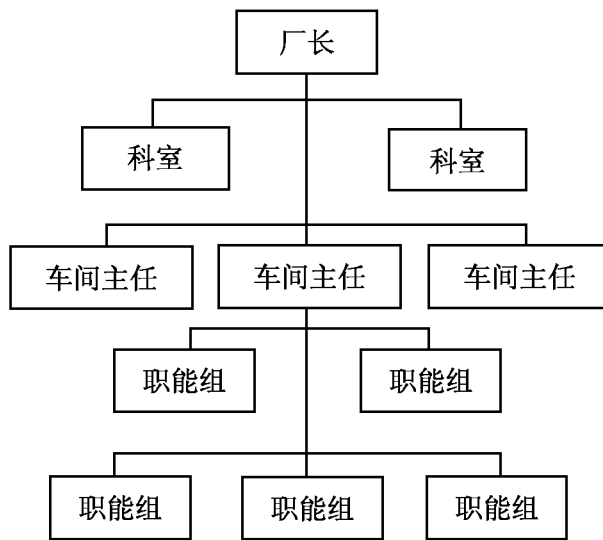
其特点是采用按职能分工实行专业化的管理办法来代替直线型的全能管理者。

其优点是：具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

其缺点是：由于实行多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权；各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；在科技迅速发展、经济联

系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性差；强调专业化，使主管人员忽略了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。

在实际工作中，事实上不存在纯粹的职能型组织结构。



3.直线职能型组织结构

直线管理人员：对下级发布命令、指令。

职能管理人员：对下级进行业务指导，以贯彻直线管理的指示意图，起参谋作用。

4.事业部制组织结构

事业部制组织结构是由美国的斯隆在 20 年代初担任美国通用汽车公司副总经理时研究和设计出来的，故被称为“斯隆模型”。

其管理原则是“集中政策，分散经营”，即在集中领导下进行分权管理。企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部。

该项产品或地区的全部业务，从产品设计直到产品销售，全部由事业部负责。各事业部实行独立经营、单独核算。高层管理者只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度以及监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管的事业部和研制、技术等辅助部门。

事业部：按产品或按地区组成一个组织单位

特点：1) 从材料采购到销售，一整套完整事业责任的公司内体制。2) 各事业部独立核算，生产销售等于一个企业。3) 采用了分权和集权相结合的体制。

该结构具备三个要素：独立的利益、独立的市场、独立的自主权。

优点：1) 有利于高层管理者摆脱日常事务，集中精力做好有关企业大政方针。2) 提高管理的灵活性、适应性。3) 有利于培养高层管理人才。

缺点：1) 增加管理层次，造成机构重叠，人员、费用增加。2) 各部门独立经营，部门协调性差。

事业部制组织结构适合大型的或跨国的企业公司

5.矩阵结构

这是在组织结构上，既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。

其优点是：灵活性、适应性强；有利于把组织的垂直联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。

其缺点是：稳定性较差；实行双重领导，可能会出现多头指挥现象。

6.多维立体组织结构

它是在矩阵组织结构的基础上再加上其它内容而形成的。

这种组织形式适合于跨国公司或跨地区的大公司。

三、组织层次和管理宽度

组织结构设计的内容之一是划分组织层次，解决组织的纵向结构问题。

1.组织结构的层次划分

(1)层次产生的原因。随着生产的发展、科技的进步和经济的增长，组织的规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系，管理者需要花费大量的时间与精力。而每个管理者的能力、精力与时间都是有限的，主管人员为有效地领导下属，必须考虑能有效地管理直接下属的人数问题。当直接管理的下属人数超过某个限度时，就必须增加一个管理层次，通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，就形成了有层次的组织结构。

(2)层次的划分。组织中管理层次的多少，应根据组织的任务量与组织规模的大小而定。一般地，管理层次分为上、中、下三层，每个层次都应有明确的分工。上层也称最高经营管理层或战略决策层，其主要职能是从整体利益出发，对组织实行统一指挥和综合管理，并制定组织目标和大政方针。中层也称为经营管理层，其主要职能是为达到组织总的目标，为各职能部门制定具体的管理目标，拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，评价生产经营成果和制定纠正偏离目标的措施等。下层也称为执行管理层或操作层，其主要职能是按照规定的计划和程序，协调基层组织的各项工作和实施计划。各管理层的职能可用“安东尼结构”来加以说明。这是美国斯隆管理学院提出的一种经营管理的层次结构，它把经营管理分成三个层次：战略规划层、战术计划层和运行管理层，相当于上、中、下三个层次的主要功能。

(3)确定层次应考虑的因素。管理层次与管理宽度成反比。这样按照管理宽度与管理层次，形成了两种层次：扁平结构和直式结构。扁平结构是指管理层次少而管理宽度大的结构，直式结构则相反。扁平结构有利于密切上下级之间的关系，信息纵向流动快，管理费用低，被管理者有较大的自由性和创造性，因而有满足感，同时也有利于选择和培训下属人员。但不能严密地监督下级，上下级协调较差；同级间相互沟通联络困难。直式结构具有管理严密、分工细致明确、上下级易于协调的特点，但层次增多带来的问题也越多：管理人员之间的协调工作急剧增加，互相扯皮的事不断；管理费用增加；上下级的意见沟通和交流受阻；上层对下层的控制变得困难；管理严密影响了下级人员的积极性与创造性。一般地，为了达到有效，应尽可能地减少管理层次。

2.管理宽度

管理宽度也称管理幅度，是指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。

对于管理宽度的研究源远流长。确定管理宽度最有效的方法是随机制宜，即依据所处的条件而定。

影响管理宽度的因素主要有：

(1)主管人员与其下属双方的能力。能力强，则管理宽度可增大。

(2)面对问题的种类。问题是复杂的、较困难的或涉及方向性战略时，则管理宽度不宜过大。

(3)组织沟通的类型及方法。下属人员相互沟通较易或采用有效的控制技术，对下属考核的制度较健全，则管理宽度可加大。

(4)授权。适当的授权可减少主管的监督时间和精力，可增大管理宽度。权责划分明确，也可增大管理宽度。

(5)计划。事前有良好的计划，可增大管理宽度。

(6)组织的稳定性。也影响到管理宽度。

确定管理宽度的两种方法：

(1)格拉丘纳斯的上下级关系理论。法国管理顾问格拉丘纳斯在一篇论文中分析了上下级关系后提出一个数学模型，用来计算任何管理宽度下可能存在的人际关系数。该理论区分了三种类型的上下级关系：直接的单一的关系、直接的多数关系和交叉关系。当管理宽度以算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的相互关系将以几何级数增加。因此，上下级相互关系的数量和频数减少，就能增加管理宽度。

(2)变量依据法。这是洛克希德导弹与航天公司研究出的一种方法。该方法通过研究影响中层管理人员管理宽度的六个关键变量（职能的相似性、地区的相似性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量和计划的量），把这些变量按困难程度排成五级，并加权使之反映重要程度，最后加以修正，从而提出建议的管辖人数标准值。

四、部门的划分

管理劳动的分工，是包括横向和纵向两个方面。横向分工，是将组织活动分解成不同岗位或部门的任务，其结果设置各个部门；纵向分工是根据管理幅度的限制，确定管理层级及适应的责任与权力，其结果是管理权限的集中或分散。

1. 部门的含义：部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特殊的领域。“部门”这个术语在不同的组织中有不同的称呼。部门划分主要是解决组织的横向结构问题，目的在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。

2. 部门划分的方法：

(1). 人数部门化：简单地用人数来划分部门，未考虑其他因素。

(2). 时间部门化：是在正常的工作日不能满足工作需要所采取的一种部门划分方法。如早、午、晚三班编制进行作业生产。

(3). 职能部门化：是以组织经营的职能为基础所设立的部门，凡属于同一性质的工作都置于一个部门。

(4). 工艺部门化：是以工序为基础而划分的部门，如原料车间、机加车间、装配车间等。

(5). 产品部门化：按产品划分部门。就是把某种产品的设计、生产、销售都放在一个部门负责。

(6). 区域部门化：按地理因素而划分的部门，对不同地区的经营业务和职责划归不同的部门负责。

(7). 顾客部门化：是以被服务的顾客为基础来划分的部门，主要实用于销售部门。

3. 划分部门的原则

部门划分应遵循分工原理，具体的原则有：

(1)力求维持最少。组织结构要求精简，部门必须力求最少，但这是以有效地实现目标为前提的。

(2)组织结构应具有弹性。组织中的部门应随业务的需要而增减。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

(3)确保目标的实现。必要的职能均应确保目标的实现，组织的主要职能都必须有相应的部门。当某一职能与两个以上的部门有关系时，应明确规定每一部门的责任。

(4)各职能部门的指派应达到平衡，避免忙闲不均。

(5)检查部门与业务部门分设。考核、检查业务部门的人员不应隶属于受其检查评价的部门，这样才能真正发挥检查部门的作用。

五、职权、分权与授权

1. 职权：

(1) 职权的概念：职权和权力是密切相关的概念。权力是影响他人或组织的行为能力，而职权是来源于组织中职位的权力。

(2) 职权的来源：职权是来源于组织中的地位，是以正式的任命为标志。管理者在运用职权时，既要考虑到自己在组织中的地位，又要考虑到下属的接受程度，只有下属接受指令，职权才有存在的价值。

(3) 影响职权的因素：管理者的职权不是绝对的，而是受各种因素的影响。上级的职权、交叉的职权、下级个人的权力都对管理者的职权有很大的影响。

(4) 职权的类型：直线职权、参谋职权、职能职权。

1) 直线职权。是某项职位或某部门所拥有的包括作出决策、发布命令等的权力，也就是通常所说的指挥权。

2) 参谋职权。是某项职位或某部门所拥有的辅助性职权，包括提供咨询、建议等。

2. 分权

(1) 集权和分权的含义与二者之间的关系：集权是指决策权在组织较高层次的一定程度的集中；分权是指决策权组织系统中较低层次中一定程度的分散。集权和分权是相对的，绝对的集权和绝对的分权都是不可能的。

(2) 衡量分权程度的标志：决策的数量、决策的范围、决策的重要性、决策的审核。

(3) 影响分权的因素：决策的代价、政策的一致性、组织的规模、组织的成长、管理哲学、人才的数量和素质、控制的可能性、职能领域。

3. 授权

(1) 授权的含义：授权是指管理者将份内的某些工作托付给下属（或他人）代为履行，并授予被托付人完成工作所必要的权力。授权的基本含义为：分派任务、委任权力、明确任务。授权不是将职权放弃或让渡，在必要时可以将授出的职权收回或重新授出。

(2) 授权的原则：重要原则，即使下属能够有积极性；明确责任原则，即明确授权的责任、目标及权力的范围；适度原则，即授给下属的权力刚好能使下属完成任务，不由分说可无原则的授权；不可越级授权，即高层管理者不能把中层管理者的权力直接授予下级。

第三节 人力资源管理

组织设计为组织系统的运行提供了基本的运行框架。为确保各项任务的顺利完成并使系统能够正常地运行，组织还必须按照组织设计的基本要求为系统配置合适的人力资源，如管理人员、作业人员及参谋人员等，并对之进行有效的管理。

一、人力资源计划

1. 人力资源计划的任务：

编制和实施人力资源计划的目标，就是通过规划人力资源管理的各项活动，使组合的需求与人力资源的基本状况相匹配，确保组织总目标的实现。

人力资源计划的任务包括以下几个部分：

(1) 系统评价组织中人力资源的需求量；

人力资源计划就是要使组织内外人员的供给与一定时期组织内部预计的需求相一致。人力资源的需求量主要是根据组织中职务的数量和类型来确定的。职务数量指出了每种类型的植物需要多少人，职务类型指出了组织需要什么技能的人。一个组织在进行了组织设计之后，需要把组织的需求与组织内部现有人力资源状况进行动态对比并找出预计的缺额。

(2) 选配合适的人员

组织中的员工总是随着内外环境的不断变化而变动的。为了确保担任职务的人员具备职务所要求的基本知识和技能，必须对组织内外的候选人进行筛选。这就必须研究和科学

的人力资源管理方法，使组织中所需要的各类人才得到及时的补充。

（3）制定和实施人员培训计划

培训既是为了适应组织内部变革和发展的要求，也是为了提高员工素质，实现员工个人生涯发展的要求。要使组织中的成员、技术、活动、环境等要素更具环境的适应性，就必须运用科学的方法，有计划、有组织、有重点、有针对性地对员工进行全面培训，以培养和储备适应未来要求的各级人才。

2. 人力资源计划的过程：

人力资源计划的整个过程大致可以分为六个步骤。前三个步骤分别是：在组织战略规划框架之下编制人力资源计划、招聘员工、选用。这一阶段的结果是要发掘有能力的人才并加以选用。后三个步骤分别是：职前引导、培训、职业生涯发展。这三项活动是为了确保组织既能留住人才，又能使员工技能得以更新，符合未来的组织发展要求。上述程序均会受到来自于政府政策和法律的约束。

下图是人力资源管理的程序图：

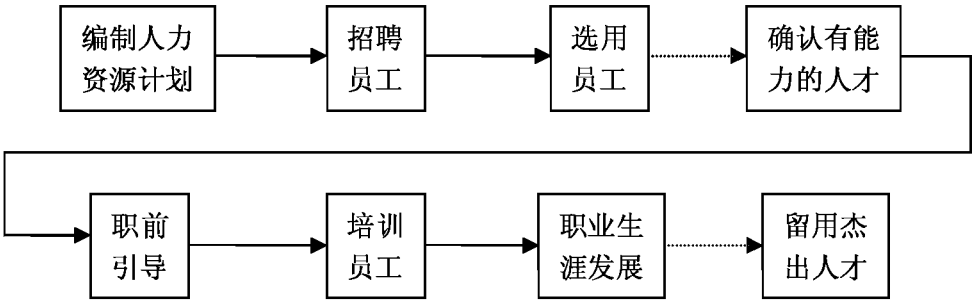


图 人力资源管理的程序图

编制人力资源计划是程序中的第一步，这一步又可以细分为三个具体的步骤：评估现有的人力资源；评估未来所需的人力资源；制定一套相适应的方案计划，以确保未来的人力资源供需的匹配。

（1）评估现有的人力资源状况

这一步是通过工作分析法检查现有人力资源状况并作出工作说明书和工作规范。前者说明了员工应做那些工作、如何做、为什么做，反映出工作的内容、工作环境以及工作条件等；后者说明了某种特定工作最低需要具备那些知识和技能。

（2）评估未来人力资源状况

组织的目标与战略决定了对人力资源的未来需求。要使战略规划转化成具体的、操作性较强的人力资源计划，组织就必须根据组织内外资源的情况对未来人力资源状况进行预测，找出各时期各类人员的余缺分布。

（3）制定一套相适应的人力资源计划

对现状和未来人力资源需求预测作出评估之后，管理者就可以找出人员的数量和种类，制定出一套与组织战略目标及其环境相适应的人力资源计划。当然，组织还必须对此计划进行跟踪、监督和调整，以正确引导当前和未来的人才需求，另外，这种计划还需要与组织中的其他计划相互衔接。

二、组织人员配备

1. 人员配备的概念

人员配备是对组织中全体人员的配备，既包括主管人员的配备，也包括非主管人员的配

备。二者所采用的基本方法和遵循的基本原理是相似的。

管理学中的人员配备是指对主管人员进行恰当而有效地选拔、培训和考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，而现代的观点则认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，而且还包括如何使用人员，以及如何增强组织凝聚力来留住人员，这又同指导与领导工作紧密联系起来。

2. 人员配备的原则：

(1) 因事择人原则，即按工作的不同而选择与之相适应的人员（包括能力与专长）；

(2) 责、权、利一致原则，即指组织的管理人员要保持权力、责任与利益的有机统一，做到在其位，谋其政，行其权，尽其责，得其利，获其荣。

(3) 公开竞争原则，即有利于公开、公正、公平竞争，促使组织能够得到一流的人才；

(4) 用人之长原则，人无完人，要充分发挥人员的长处，使人们能各得其所，各遂其志，人尽其才，才尽其用。

(5) 不断培养原则，人的知识总是要老化的，要不断提高。

3. 人员的选聘条件：

(1) 总的条件：德才兼备、德能勤绩、四化标准；

(2) 具体条件：管理的欲望、正直的品质、冒险的精神、管理的能力。

4. 人员选聘的方式

(1) 内部提升。

内部提升是指组织内部成员的能力和素质得到充分确认之后，被委以比原来责任更大、职位更高的职务，以填补组织中由于发展或其他原因而空缺了的管理职务。

优点：

1) 有利于调动员工的工作积极性。内部提升制度给每个人带来希望和机会，且会带来示范效应。如果每个组织成员都知道，只要在工作实践中不断学习，努力提高业务能力，就有可能被分配担任更重要的工作，这常常可以鼓舞士气、提高员工的工作热情。当然，职务提升的前提是要有空缺的管理岗位，而空缺管理岗位的产生主要取决于组织的发展，只有组织发展了，个人才可能有更多的提升机会。因此，内部提升制度还能更好地维持成员对组织的忠诚。

鼓励那些有发展潜力的员工更加自觉、积极地工作，以促进组织的发展，同时也为自己创造更多的职务提升机会。

2) 有利于吸引外部人才。内部提升制度表面上看是排斥外部人才、不利于吸收外部优秀人才的，其实不然。真正有能力和发展潜力的人知道，加入到这种组织中，尽管担任管理或技术职务的起点比较低，可能有时还会从头做起，但是凭借自己的知识和能力，可以在较短的时间内熟悉基层的业务，从而能有条件提升到较高的管理或技术层次上。由于内部提升制度也为新来者提供了美好的发展前景，因此外部的人才也会乐意应聘到这样的组织工作中。

3) 有利于保证选聘工作的正确性。已经在组织中工作若干时间的候选人，组织对其了解程度必然要高于外聘者。候选人在组织中工作的经历越长，组织越有可能对其工作能力、

业绩以及基本素质全面深入地考察、跟踪和评估，从保障选聘工作的正确性。

4) 有利于被聘者迅速展开工作。被聘者能力的有效发挥要取决于他们对组织文化的融合程度以及对组织本身及其运行特点的了解。在内部成长提升上来的被聘者，由于熟悉组织中错综复杂的机构、组织政策和人事关系，了解组织运行的特点，所以可以迅速地适应新的工作，工作起来要比外聘者显得更加得心应手，从而能迅速打开局面。

缺点：

1) 可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生。从内部提升的人员往往喜欢模仿上级的管理方法。这虽然可使过去的经验和优良作风得到继承，但也有可能使不良作风得以发展，这极不利于组织的管理创新和管理水平的提高。

2) 可能会引起同事之间的矛盾。在若干个候选人中提升其中一名员工时，虽可能提高员工的士气，但也可能使其他旁落者产生不满情绪。这种情绪可能出于嫉妒，也可能出于“欠公平感觉”，无论哪一种情况都不利于被提拔者展开工作，不利于组织中人员的团结与合作。

(2) 外部选聘。

外部招聘就是根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工。选择员工具有动态性，特别是一些高级员工和专业岗位，组织常常需要将选择的范围扩展到全国甚至全球劳动力市场。

优点：

1) 具备难得的“外部竞争优势”。所谓“外部竞争优势”是指被聘者没有太多顾虑，可以放手工作，具有“外来和尚会念经”的外来优势。组织内部成员往往只知外聘员工目前的工作能力和实绩，而对其历史、特别是职业生涯中的负面信息知之甚少。因此，如果他确有工作能力，那么就可能迅速地打开局面。

相反，如果从内部提升，部下可能对新上司在成长过程中的失败教训有着非常深刻的印象，这反而会影响后者的权威性和指挥力。

2) 有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中某些管理职位的空缺可能会引发若干内部竞争者的较量，事实上，组织中的每个人都希望获取晋升的机会。如果员工发现处在同一层级上、能力相差无几的同事得到提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，这种情绪可能会带到工作上，从而影响组织任务的完成，这反而会给组织造成负面的影响。而从外部选聘则可能会使这些竞争者得到某种心理上的平衡，有利于缓和他们之间的紧张关系。

3) 能够为组织输送新鲜血液。来自外部的候选人可以为组织带来新的管理方法和经验。他们没有太多的框架程序束缚，工作起来可以放开手脚，从而给组织带来更多的创新机会。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

缺点：

1) 外聘者对组织缺乏深入了解。外聘者一般不熟悉组织内部复杂的情况，同时也缺乏一定的人事基础，很难一下进入工作角色，因此，外聘者需要相当一段时间的磨合才能与组织现有的文化相适应，也才能真正开展有效的工作。

2) 组织对外聘者缺乏深入了解。在选聘时虽然可以借鉴一定的测试和评估方法，但一个人的能力是很难通过几次短暂的会晤或测试就得到确认的。被聘者的实际工作能力与选聘

时的评估能力可能存在很大差距，因此组织可能会聘用到一些不符合要求的员工。这种错误的选聘可能会给组织造成一定的危害。

3) 外聘行为对内部员工积极性造成打击。大多数员工都希望在组织中能有不断升迁和发展机会，都希望能够担任越来越重要的工作。如果组织过于注重从外部招聘管理人员，就会挫伤他们的工作积极性，影响他们的士气。同时，有才华、有发展潜力的外部人才在了解到这种情况后也不敢轻易应聘，因为一旦定位，虽然在组织中已有很高的起点，但今后升迁和发展的路径却很狭小。

三、职业生涯理论

1、人的职业生涯的五个阶段

一个人的职业生涯经历五个阶段：摸索期、立业期、生涯中期、生涯后期和衰退期，每一个阶段都有其特点。

(1) 摸索期

对大多数人而言，职业生涯摸索期是指从学校毕业到步入工作岗位这段时期。正是在这段时期人们形成了对职业生涯的一种预期，其中有很多是颇有抱负的理想，甚至是不切实际的幻想。这些理想或幻想能够实现，员工将会产生极大的成就感；反之，如果个人愿望不能够跟组织的实际安排相吻合，将使员工本人和组织都遭受不应有的挫折和损失。

(2) 立业期

立业期是指员工从寻找工作和找到第一份工作开始到三十多岁第一次体验工作经历为止。在这段时间内，员工需要经历与同事相处、做好本职工作、处理好个人生活问题以及经受现实中成功或失败感受等过程。这个时期的特征是员工需要通过个人的思考和努力，调整自己的行为并与组织合拍，在磨合中不断改进自己的工作，一旦发生错误，要有勇气承认并加以改正。

(3) 生涯中期

生涯中期是指面临第一次严重的职业危机开始一直到走出困境为止这样一段经历。在这一时期，一个人的绩效水平可能会继续改进提高，也可能保持稳定，或者开始下降。这一阶段的重要特征是人们此时已不再是一个学习者，不会再有更多的试挫机会，如犯错误将会付出巨大的代价。特别是在一层级组织中，如能够经受得住这一考验就可能获得更大的发展机会，反之，则可能要面临调整和变换工作或者寻求其他的变换方式走出困境，诸如继续深造、变换工作环境等等。

(4) 生涯后期

生涯后期是指经历了中期考验之后一直到退休这段时间。显然，对于那些成功地进行了中期转换获得了继续发展的人们来说，这段时期意味着收获季节的到来，事业成功，工作轻松，他们可以凭借自己多年积累的经验 and 判断力以及非凡的能力向组织证明其存在的价值。

然而对于那些经历了挫折或停滞不前的人来讲，这一段时期可能会遭遇来自各个方面的压力，会感觉到过去曾经想像的那种理想很遥远，也正是在这一时期，人们会意识到需要减少工作的流动性，从而可能会更安心于现有的工作。

(5) 衰退期

衰退期是指退休之后的人生经历。这一段时期，对于成功的人士来讲，意味着几十年的成就和绩效表现就要停止，容易使人感到有一种失落感，而对于那些人生经历和绩效表现一般的人来讲则可能会有一个令人舒心的时期，因为此时他们可以把工作中的烦恼抛在脑后。

2、职业生涯中应注意的问题

(1) 慎重选择第一项职务

员工在组织中的起点，对于其今后的职业生涯发展具有重大的影响。实践证明，如果机会适宜，一个人应当选择一个最有权力的部门作为自己管理生涯的开始。因为，一开始就

在组织中权力影响大的部门工作，就有可能在今后的职业生涯中得到快速的提升。另外，在第一项管理职务中不应停留太久，除非能预期作出更大成绩来。如果能够很快地转换到不同的工作岗位上，一方面可以锻炼自己找到更好的升迁路径，另一方面，会产生一种快速升迁的感觉，增加自我成就实现感。

（2）努力掌握工作中的平衡

良好的工作绩效是职业生涯成功的一个必要条件但却不是充分条件。成功固然令人欣喜，会给以后的提升带来有益的帮助，但失败也是常常发生的，这对未来的发展会造成不利的影响。员工应该通过努力减少这样的失败。员工也应该熟悉组织的权力结构，了解并努力争取对组织中那些稀缺而又十分重要的资源加以控制，如知识、技术、经验等等，以提高自己在组织中的价值。

（3）适时表现自我

由于员工绩效的评估具有相当的主观性，因此，通过自己的努力并让主管和组织中的权力人认识到自己的贡献是非常重要的。特别是应当明确组织对个人的要求和期望，了解组织文化的特点以及如何与组织中的关键人员协调关系等等。如果自己的工作可表现性很差或自己的特定贡献难以与别人区分，就必须采取一些手段，如及时向上级或其他人汇报自己的工作进展情况，出席各种社交集会，与正面评价你的人结成有力的同盟，当然，不要给人一种不踏实的印象。

（4）要善于同上级处好关系

自己的未来往往掌握在上级的手中，如本身缺乏足够的实力对上级提出挑战，那么明智的办法是努力帮助你的上级取得成功，特别是在上级处于被动时应当给予大力配合和支持，不能拆台、挖墙脚。经验表明，为了实现个人的目标，还应该努力找到组织中居于权利核心的某个人作为自己的推荐人，如果上司很有才干并拥有权力基础，那么自己升迁的速度将会很快，自己的才能会得到快速的认可。否则，即使自己工作绩效再明显也不会及时得到认可，这就必须借助于推荐人的帮助及时进行工作轮换，寻找其他发展路径。

（5）保持一定的流动性

随着现代管理组织扁平化趋势以及购并、重组的不断发生，工作环境也变得相对动荡不定。显然，如长期陷于那些成长缓慢、不景气或衰退中的组织，自己的职业发展进程可能会得不到更好的促进，进而会扼杀自己的进取心，成为“烫锅中的青蛙”，并失去发展的能力。因此，适时跳出这样的组织，保证一定的工作流动性，可以给人提供更广泛的工作经历和背景，同时激发人的工作积极性，使工作变得更富有挑战意义。

第四节 组织变革与组织文化

一、组织变革的一般规律

1. 组织变革的含义和现实意义

（1）含义：是组织根据组织内外部环境的变化，及时对组织中要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求。

（2）现实意义：3C（顾客 customers、竞争 competition 和变革 change）是市场竞争最重要的三种力量，是为了提高组织的效能，促使组织顺利的成长和发展。

任何一个组织，无论过去如何成功，都必须随着环境的变化而不断地调整自我并与之相适应。组织变革的根本目的就是为了提高组织的效能，特别是在动荡不定的环境条件下，要想使组织顺利地成长和发展，就必须自觉地研究组织变革的内容、阻力及其一般规律，研究有效管理变革的具体措施和方法。

2. 组织变革的类型：

(1) 战略性变革：是指组织在发展战略或使命上发生的变革。如收缩业务，则必须剥离不良资产和非相关业务；要战略扩大，则要考虑购并的对象和方式，以及重构组织文化。

(2) 结构性变革：是指对组织的结构进行变革，对权力和责任进行再分配。

(3) 流程主导性变革：是指围绕组织目标和核心竞争力，现代化的信息和手段对业务流程进行的重新构造，这使组织的各方面产生重大的变化。

(4) 以人为中心的变革：是指改变人的思想观念的变革。

3. 组织变革的目标：增加三个适应性，即组织更具环境适应性，管理者更具环境适应性，员工更具环境适应性。

(1) 使组织更具环境适应性

环境因素具有不可控性，组织要想阻止或控制环境的变化可能只是自己的一相情愿。组织要想在动荡的环境中生存并得以发展，就必须顺势变革自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配备、管理制度等等，只有如此，组织才能有效地把握各种机会，识别并应对各种威胁，使组织更具环境适应性。

(2) 使管理者更具环境适应性

一个组织中，管理者是决策的制定者和组织资源的分配人。在组织变革中，管理者必须要清醒地认识到自己是否具备足够的决策、组织和领导能力来应对未来的挑战。因此，管理者一方面需要调整过去的领导风格和决策程序，使组织更具灵活性和柔性，另一方面，管理者要能够根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系，使组织变革的实施更具针对性和可操作性。

(3) 使员工更具环境适应性

组织变革的最直接感受者就是组织的员工。组织如若不能使员工充分认识到变革的重要性，顺势改变员工对变革的观念、态度、行为方式等，就可能无法使组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。需要进一步认识到的是，改变员工的固有观念、态度和行为是一件非常困难的事，组织要使人员更具环境适应性，就必须不断地进行再教育和再培训，决策中更多地重视员工的参与和授权，要能根据环境的变化改造和更新整个组织文化。

4. 组织变革的内容：

(1) 对人员的变革：对人的思想与行为的变革，是其他变革的基础和保证。

(2) 对结构的变革：是对体制、机制、责任权力关系等方面的变革。

(3) 对技术与任务的变革：是指对业务流程、技术方法的重新设计、包括更换设备、工艺、技术、方法等。

(4) 对目标的变革：是战略变革所决定的。

二、组织变革的过程与程序

1. 组织变革的过程

(1) 解冻阶段：是改革前的心理准备阶段，这个阶段的中心任务是改变员工的观念与态度，动员接受改革和参与其中。

(2) 变革阶段：是变革中的行为转变阶段，把员工的改革热情转化为改革的行为，关键是减少改革的阻力，调动员工的积极性，使改革成为全体员工的共同事业。

(3) 再解冻阶段：是变革后的行为强化阶段，目标是对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对的稳定与平衡。改革后的强化与平时的管理维持有本质区别。

2. 组织变革的程序

(1) 通过组织诊断，发现变革征兆。对组织的各方面进行系统的诊断，发现组织效率低下的原因，并确定需要变革的部门和人员。

(2) 分析变革因素，制定改革方案。是对具体的需要变革项因素进行分析，制定多个可行的改革方案，以供决策者选择。

三、组织文化的概念和特征

组织的成功或失败经常归因于组织文化。组织文化是被组织成员共同接受的价值观念、思维方式、工作作风、行为准则等群体意识的总称。组织通过培养、塑造这种文化，来影响成员的工作态度，引导实现组织目标，因此，根据外在环境的变化适时变革组织文化常被视为组织成功的基础。

1. 社会文化：广义的文化是人类在社会实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，分别称为“硬文化”和“软文化”。狭义的文化是指社会的意识形态，以及与之相适应的礼仪制度、组织机构、行为方式等物化的精神。文化具有民族性、多样性、相对性、沉淀性、延续性和整体性等特点。共产党要代表先进社会文化的发展趋势。

2. 组织文化：是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。可见，组织的成功和失败经常取决于组织文化。

3. 组织文化特征：

（1）超个体的独特性

每个组织都有其独特的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景以及不同的行业特点所形成的。如美国的组织文化强调能力主义、个人奋斗和不断进取；日本文化深受儒家文化的影响，强调团队合作、家族精神。

（2）相对稳定性

组织文化是组织在长期的发展中逐渐积累而成的，具有较强的稳定性，不会因组织结构的变化、战略的转移或产品与服务的调整而变化。一个组织中，精神文化又比物质文化具有更多的稳定性。

（3）融合继承性

每个组织都是在特定的文化背景下形成的，必然会接受和继承这个国家和民族的文化传统和价值体系。但是，组织文化在发展过程中，也必须注意吸收其他组织的优秀文化，融合世界上最新的文明结果，不断地充实和发展自我。也正是这种融合继承性使得组织文化能够更加适应时代的要求，并且形成历史性与时代性相统一的组织文化。

（4）发展性

组织文化随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁以及组织变革逐步演进和发展。强势、健康的文化有助于组织适应外部环境和变革，而弱势、不健康的文化则可能导致组织的不良发展。改革现有的组织文化，重新设计和塑造健康的组织文化过程就是组织适应外部环境文化，改变员工价值观念的过程。

四、组织文化的结构与内容

1. 组织文化的结构

（1）潜层次的精神层：是组织的广大职工潜在的意识形态，包括管理哲学、敬业精神、价值观念和道德观念等。这是组织文化的核心和主体。

（2）制度层：是指组织有特色的各种规章制度、道德规范和行为准则的总和，也包括组织机构中的分工协作关系。这是组织文化的核心层。

（3）物质层：是组织文化抽象内容的物质体的外在显现，是组织文化最直观的部分，是人们最易于感知的部分。

2. 组织文化的内容：包括组织的价值观、组织精神、伦理规范和组织素养。

（1）组织的价值观就是组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点。它包括组织存在的意义和目的、组织中各项规章制度的必要性与作用、组织中各层级和各部门的各种不同岗位上的人们行为与组织利益之间的关系等等。每一个组织的价值观都会有不同的层次和内容，成功的组织总是会不断地

创造和更新组织的信念，不断地追求新的、更高的目标。

（2）组织精神

组织精神是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值趋向和主导意识。组织精神是一个组织的精神支柱，是组织文化的核心，它反映了组织成员对组织的特征、形象、地位等的理解和认同，也包含了对组织未来发展和命运所抱有的理想和希望。组织精神反映了一个组织的基本素养和精神风貌，成为凝聚组织成员共同奋斗的精神源泉。

（3）伦理规范

伦理规范是指从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的行为准则，它通过社会公众舆论规范人们的行为。组织文化内容结构中的伦理规范既体现组织自下而上环境中社会文化的一般性要求，又体现着本组织各项管理的特殊需求，因此，如果高层主管不能设定并维持高标准的伦理规范，那么，正式的伦理准则和相关的培训计划将会流于形式。

（4）组织素养

组织的素养包括组织中各层级员工的基本思想、科技和文化教育水平工作能力、精力以及身体状况等等。其中，基本思想素养的水平越高，组织中的管理哲学、敬业精神、价值观念、道德修养的基础就越深厚，组织文化的内容也就越充实丰富。可以想象，当一个行为或一项选择不容易判定对与错时，基本思想素养水平较高的组织容易帮助管理者正确做出决策，组织文化必须包含组织运做成功所必要的组织素养。

五、组织文化的功能与塑造途径

1. 组织文化的功能

（1）整合功能：通过员工的认同感和归属感及成员之间的协作关系使得组织有机地整合在一起。

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互信任和依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯以及沟通方式与整个组织有机整合在一起，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形合力，以此激发出组织成员的主观能动性，并为组织的共同目标而努力。

（2）适应功能：用组织的价值观念来改造员工，以适应环境因素的变化。

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织外部环境的变化要求。

（3）导向功能：组织文化是一种理性约束，可以引导组织和个人的行为和活动。

（4）发展功能：在发展过程中形成的组织文化，也在发展过程中不断地更新和优化。

（5）持续功能：组织文化一旦形成，就有历史的继承性，就会具有持续性，就不会因为组织战略和领导人员的变更而消失。

2. 组织文化的塑造途径：

组织文化的塑造是个长期的过程，同时也是组织发展过程中的一项艰巨、细致的系统工程。

（1）选择合适的组织价值观标准（有特点、反映宗旨与方向、为员工接纳）；

组织价值观是整个组织文化的核心，选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。选择组织价值观要立足于本组织的具体特点，根据自己的目的、环境要求和组成方式等特点选择适合自身发展的组织文化模式。其次要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统整体优化。

组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点；要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效；选择组织价值观要发挥员工的创造精神，认真听取员工

的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

(2) 强化职工的认同感（宣传、典型、培训）；

首先，利用一切宣传媒体，宣传组织文化的内容和精要，使之家喻户晓，以创造浓厚的环境氛围；培养和树立典型。榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感召力和影响力为组织成员提供可以仿效的具体榜样；加强相关培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统地接受组织的价值观并强化员工的认同感。

(3) 提炼定格（实践的归纳和升华）；

组织价值观的形成不是一蹴而就的，必须经过分析、归纳和提炼方能定格。精心分析；全面归纳；精练定格。

(4) 巩固落实（制度保证和领导表率作用）

(5) 在发展中不断丰富和完善，达到更高水平。

(5) 持续功能：组织文化一旦形成，就有历史的继承性，就会具有持续性，就不会因为组织战略和领导人员的变更而消失。

2. 组织文化的塑造途径：

组织文化的塑造是个长期的过程，同时也是组织发展过程中的一项艰巨、细致的系统工程。

(1) 选择合适的组织价值观标准（有特点、反映宗旨与方向、为员工接纳）；

组织价值观是整个组织文化的核心，选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。选择组织价值观要立足于本组织的具体特点，根据自己的目的、环境要求和组成方式等特点选择适合自身发展的组织文化模式。其次要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统整体优化。

组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点；要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效；选择组织价值观要发挥员工的创造精神，认真听取员工的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

(2) 强化职工的认同感（宣传、典型、培训）；

首先，利用一切宣传媒体，宣传组织文化的内容和精要，使之家喻户晓，以创造浓厚的环境氛围；培养和树立典型。榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感召力和影响力为组织成员提供可以仿效的具体榜样；加强相关培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统地接受组织的价值观并强化员工的认同感。

(3) 提炼定格（实践的归纳和升华）；

组织价值观的形成不是一蹴而就的，必须经过分析、归纳和提炼方能定格。精心分析；全面归纳；精练定格。

(4) 巩固落实（制度保证和领导表率作用）

(5) 在发展中不断丰富和完善，达到更高水平。

作业和思考题：

- (1) 按性质进行划分我国的组织有几种类型？
- (2) 如何理解组织工作的责权相符原则？
- (3) 如何理解组织工作的精干高效原则？
- (4) 影响管理宽度的因素有哪些？
- (5) 部门划分的依据有哪些？

- (6) 职权有几种，彼此之间是什么关系？
- (7) 集权制与分权制、委员会制与一长制各有什么优缺点？
- (8) 人力资源开发的基本任务是什么？
- (9) 组织人员选拔的主要原则有哪些？
- (10) 内聘制与外聘制各有什么优缺点？
- (11) 职业生涯理论包括几个主要阶段？
- (12) 组织变革的主要阶段与实现途径是什么？
- (13) 组织文化的主要结构与主要功能包括什么内容？

课后小结及教学后记：

组织的概念、组织的特点、组织的作用、组织的分类、组织工作的基本原则，使学生重点掌握我国的组织类型、组织工作的责权相符原则和精干高效原则；管理宽度公式、部门划分的重要依据、职权的划分与相互关系，使学生重点掌握职权的基本含义，并用其分析与解决实际问题，掌握集权制与分权制的优缺点、委员会制与一长制的优缺点；人力资源开发的基本任务与基本策略，组织人员配备的基本原则、基本途径与应注意的问题，人的职业生涯理论与应注意的事项，使学生重点掌握人力资源开发的基本任务与组织人员配备的基本原则，掌握内聘制与外聘制的优缺点，掌握职业生涯的五个主要发展阶段；组织变革与组织文化，重点使学生掌握组织变革的动因、阶段与主要过程，掌握组织文化的结构、功能与实现组织文化的基本途径。

第六章 控制

课时安排：

4 学时

教学要求（分掌握、熟悉、了解三个层次）：

本章要求学生理解控制的概念与控制的必要性，了解控制理论的形成与发展过程，掌握控制的基本类型；掌握控制的基本过程与有效控制的基本特征。

教学重点、难点及关键知识点：

重点掌握控制的基本类型、掌握控制的基本过程。

方法及手段

课堂详细讲解，应用对比分析方法讲解管理的概念。

讲授的基本思路：

控制职能是研究以人为控制主体的控制现象。我们是从控制的概念出发，进而研究控制的基本过程、基本分类、基本原理、基本的控制方法等。

第一节 控制工作概述

一、控制的概念、特点与系统结构

1. 控制的概念：通过现象引出控制的概念。

2. 控制的特点：目的性、信息反馈性（人们是通过对信息的反馈来认识事物的）、强制性。

3. 控制的系统结构：（1）控制的目标体系：是控制系统存在的前提，也是控制系统的依据。控制的目标体系和组织的目标体系是相辅相成的。（2）控制的主体：组织中控制主体是各级管理者及其职能部门，其作用是非常关键的。一般地说，中、低层管理者主要进行常规的、例行的、程序化的控制，而高层管理者则主要是进行非常规的、例外的、非程序化的控制。（3）控制的客体：组织中的控制客体是整个的组织活动，包括组织中的资源（如人、财、物、时间、空间、信息），也包括组织活动的内容（如对各级组织机构、活动过程、生产过程）。值得注意的是，控制客体有两个共同特点，一是控制客体有多种发展的可能性，二是控制主体可以在这行可能性中进行选择，可见控制是与事物发展的可能性密切相关。

（4）控制的方法与手段体系：主要包括控制的机构、控制的手段、控制的方法等几个方面的内容。

4. 管理控制的特殊性：控制职能是针对管理而言的，是各级管理者所具有的普遍性职能。它区别于一般控制之处在于：（1）管理控制不是一个简单的信息反馈，而是把计划与实际进行比较分析，需要一定的时间、人力、物力和财力。（2）管理控制不是简单地把管理活动维持在一个平衡点上，而是在实现组织目标的过程中使管理水平不断发展、不断更新、不断前进。

二、控制论及其发展

1. 控制论的概念

2. 控制论的发展过程：（1）经典控制论时期；（2）现代控制论时期；（3）大系统控制与人工智能时期。

3. 控制论产生的意义：人类发展进入新阶段，是“横断科学”，是管理自然和社会的科学。

三、控制过程的基本过程（基本步骤）

1. 确定控制标准：控制什么事物，这个事物用什么参数去描述，合理地确定这个参数就是确定控制标准，这是控制工作的基础。

2. 衡量工作效果：用标准与工作效果进行比较，如果存在偏差，就要分析偏差产生的原因，制定纠正偏差的方案。

3. 采取纠偏行动：这一步骤反映了控制的强制性。

四、控制的类型：

1. 按控制点的位置进行划分：事前控制（预先控制）、过程控制（现场控制）、事后控制。

2. 按控制源进行划分：组织控制、群体控制、自我控制。

3. 按控制信息的性质进行划分：反馈控制（总结经验，指导未来）、前馈控制（处理信息，预测未来）。

4. 按控制的手段进行划分：纠正性控制（直接控制）、预防性控制（提高素质，强化法制，避免错误）。

五、控制的基本方式（控制的重点）

1. 控制时间：任何任务的完成都必须具有时限性，节省时间是提高工作效率的重要途径。

2. 控制数量：心中有数，才能统观全局，全局上的很多指标是通过数量反映出来的。

3. 控制质量：以质量求生存是重要的经营之道，没有质量就没有数量，没有质量就没有效益。

4. 控制安全：人身安全、财产安全、资料安全。

六、控制工作的基本原理和要求

1. 控制工作的基本原理（1）反映计划要求原理；（2）组织适宜性原理；（3）控制关键点原理；（4）控制趋势原理；（5）例外原理，着力解决重大问题；（6）直接控制原理。

2. 有效控制的要求（1）控制系统应与控制者的个体情况相一致；（2）控制工作应确定客观标准；（3）控制工作应具有灵活性；（4）控制工作应讲究经济效益；（5）控制工作应有纠正措施；（6）控制工作应具有全局观念；（7）控制工作应面向未来。

第二节 控制的基本方法

一、预算控制

二、生产控制

三、PDCA 循环（戴明环）

作业和思考题：

- （1）如何理解控制的概念与特点？
- （2）控制体系包括哪几个构成要素？
- （3）控制职能与一般的控制有何不同？
- （4）如何理解控制的基本过程？
- （5）什么是前馈控制、现场控制与反馈控制？
- （6）控制工作的重点是什么？

课后小结及教学后记：

本章讲授了控制的概念、特点与体系，介绍了控制论的形成与发展，重点讲授并要求学生掌握控制职能的一系列基本问题，如控制的基本过程的三大构成因素，按控制环节不同而

划分的重要控制类型，即前馈控制、现场控制和反馈控制，有效控制的基本要求，控制的重点内容等重要问题。重点介绍并要求学生理解控制的基本放，如预算控制法、生产控制法和PDCA 循环。

第七章 创新

课时安排：

2 学时

教学要求：

本章要求学生了解创新的基本含义和创新与维持的辩证关系，掌握创新职能的基本内容；熟悉技术创新的内涵与贡献，了解技术创新的源泉，了解技术创新战略及其选择。

教学重点、难点及关键知识点：

重点掌握创新职能的基本内容。

方法及手段

课堂详细讲解方法。

讲授的基本思路：

本章是从管理创新与管理维持的辩证关系入手，讲授创新职能的基本概念与基本内容、技术创新的内涵与贡献、技术创新的源泉、技术创新战略及其选择。

第一节 管理的创新职能

一、创新的概念、类型与特征

1. 管理创新的基本概念：从管理过程的维持与创新职能的相互关系中去探索创新的概念。创新就是经济体系中各种关系的调整，包括系统和外界的各种关系，也包括系统内部各因素之间的各种关系。改革就是重大的调整，改革就是创新。

2. 管理创新的必要前提：（1）树立十大观念：观念创新是一切创新的活动的逻辑起点和基本前提，也是创新的重要内容。一个闪光的思想火花就可能产生一项新发明、新创造。十大观念包括系统观念、信息观念、时间观念、科学决策观念、人才观念、市场观念、竞争观念、民主观念、效益观念、改革观念。（2）完成五个取向：未来取向、环境取向、动态取向、理性取向、社会取向。（3）实现六个转变：单项管理转变为综合管理、过程管理转变为目标管理、经验决策转变为科学决策、物质资料管理转变为信息管理、不重视技术市场管理转变为重视技术市场管理、行为管理转变为激励管理。

管理创新的重要前提是思想观念创新，没有思想观念的创新，则一切管理创新都是不可能的。创业与创新就要有风险，历史上往往是创新者失败者多，成功者少，而且还要审时度势，持之以恒，不断维持创新。

3. 管理创新的类型

4. 管理创新的特点

二、创新职能的基本内容

1. 目标创新：企业是在一定的条件与环境确定的各种目标。目标创新就是当企业所面临的环境发生了变化，那么企业的生产方向、经营目标以及在生产过程中与其他经济组织的关系就都要进行调整。每一次调整就都是一次目标的创新。要善于进行目标设定、目标调整、目标替代。

如生产产量与规模的调整（否定自己过去的目标，实现新的目标创新）：唐山豪门集团啤酒厂，就曾打破经济学家们所认为的年产量 5 万吨的传统框架，把生产规模扩大大 12 万吨，后又扩大到 20 万吨，取得了很好的实践效果，使得豪门啤酒丰富了中南海、钓鱼台和白宫的餐桌。“中国糖王”的贵州糖业股份公司也曾把传统的日榨蔗量 500-600 吨，经过不断创新，在 1980—1987 年使得日榨蔗量上了五个台阶，即 1500 吨、2000 吨、2500 吨、4500

吨、5000 吨和 6000 吨。

又如用户战略定位目标的变化与调整：北京手表厂采取的“让开大路、占领两厢”的战略目标，该厂在 1993 年全国 38 家手表厂亏损（欠 2000 万）的情况下，一枝独秀，采取了“让开大路、占领两厢”的战略目标，当年盈利 600 万元，制造 DB51 石英表，价格不到 50 元，收入水平较低的阶层和广大农民是颇为欢迎的。另外还制造了 600 元的精品表、9999 元的钻石包金纪念表、59000 元的钻石 18K 金表，受到城市高收入阶层的青睐。该厂基本上不去生产面向大众的一般性的中档手表。

在确定战略目标时，有时还要采取“抢先一步、占据高点”的办法，如日本在生产石英手表的案例。真可谓是胜者王侯败者贼。在目前市场竞争日益激烈的状况下，不仅是“大鱼吃小鱼”，而且还是“快鱼吃慢鱼”、“勤鱼吃懒鱼”。

著名的企业家都在不断地调整自己的一些发展目标，如青岛海尔的总裁张瑞敏曾多次调整自己产品的种类与结构。如-40 度的医用冰箱，为农民设计能洗土豆的洗衣机等。四川长虹总裁倪润峰也曾多次调整产品结构，在历史辉煌的基础正在进行二次创业（主要要搞信息产业与数字通信系统）。要敢于否定自己的过去，才能敢于创新，要今天否定昨天，明天否定今天。

2. 技术创新：主要包括产品创新、工艺创新、服务创新。

产品创新：新产品是指通过创新过程，并在市场上实现其商业价值的产品。包括全新型的产品、仿造型的产品、改造型的产品、换代型的产品。

工艺创新：工艺是指技术活动或生产活动中的操作程序、方式方法和规则体系。

3. 制度创新：企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度。

产权制度（前面已有介绍）：是决定企业其他制度的根本性制度，规定着企业最重要生产资料的所有者对企业的权力、利益和责任。

4. 组织结构创新 5. 环境创新

三、创新的过程

1. 寻求机会：就是看内务部的环境变化是否有可能为创新提供重大的契机，如技术、人口、经济环境、文化与价值观、生产经营中的瓶颈、企业意外的成功与失败。

2. 提出构想：解放思想，敢于大胆地提出前人没有提出的构想，当然也慎重考虑、实事求是，有科学根据。

3. 迅速行动：有构想就要立即付诸行动，光想不干就等于没想，构想不能等到完美时才能行动，到那个时候早就贻误了时机。

4. 坚持不懈：构想要经过尝试才可能成功。但尝试就存在着很大的风险，创新中就不可避免地产生失败，最终的成功就在坚持之中。

第二节 企业技术创新

一、技术创新的内涵和贡献

1. 技术创新的内涵：包括材料创新、产品创新、工艺创新、手段创新等相互区别、相互联系、相互促进的四个部分。

2. 技术创新的贡献：技术创新是增强产品的竞争力，从而提高了企业的竞争力。

二、技术创新的源泉

1. 意外的成功与失败 2. 企业内外的不协调 3. 生产过程改进的需要

4. 行业与市场结构的变化 5. 人口结构的变化 6. 观念的变化

7. 新知识的产生

三、技术创新战略及其选择

1. 创新基础的选择 2. 创新对象的选择 3. 创新水平的选择 4. 创新方式的选择

作业和思考题：

- (1) 管理创新与管理维持是怎样的一种辩证关系？
- (2) 创新职能包括哪些主要内容？
- (3) 技术创新包括哪些基本内容？
- (4) 制度创新包括哪些基本内容？
- (5) 如何理解创新的基本过程？
- (6) 技术创新的源泉有哪些？
- (7) 技术创新有哪些战略选择？

课后小结及教学后记：

本章介绍了管理创新与管理维持的辩证关系，重点讲授了创新职能的基本内容，尤其要使学生掌握技术创新与制度创新所涵盖的基本内容，掌握创新的基本过程；本章还介绍了技术创新的内涵与贡献、技术创新的源泉和技术创新战略的选择。